ESTIMATES

# Office of the Auditor General of Canada

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2003-III-55

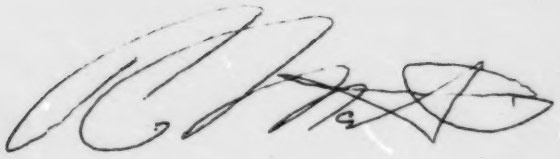
ISBN 0-660-61780-3

# Office of the Auditor General of Canada

# 2002-03 Estimates

## A Report on Plans and Priorities

**Approved**



Sheila Fraser, FCA
**Auditor General of Canada**

Honourable Paul Martin, P.C., MP
**Minister of Finance**

102-05121/

# Table of Contents


**Section I—Messages** 1

Message from the Auditor General 1

Management representation 3

**Section II—Raison d'être of the Office** 5

The Office's vision, objectives and focus areas 5

Mandate, roles, and responsibilities 5
- Enabling legislation 5
- Business line—Legislative auditing 6
- Reporting our work 6

**Section III—Strategic Outcome** 9

Planned results 9

Resources 13

Outputs and operational processes 15

Support activities 22

**Section IV—Organization of the Office** 23

**Section V—Annexes** 27

**Section VI—Other Information** 31

Crosswalk between our 2001–02 and 2002–03 reports on plans and priorities 31

Statutory reports 32

Office Contacts 33

Index 35

# Section I

## Messages

### Message from the Auditor General

I am pleased to present our 2002–03 *Report on Plans and Priorities* for the Office of the Auditor General. We are an independent audit office that serves Parliament and the well being of Canadians. We promote an accountable, ethical and effective federal public service, good governance, sustainable development, and the protection of Canada's legacy and heritage. We do this by conducting independent audits and studies that provide objective information, advice and assurance to Parliament, as well as to government, and by working collaboratively with legislative auditors, the government, and professional organizations. I am proud to provide a diverse and respectful workplace in which our employees can realize their full potential and strive for excellence.

During my term as Auditor General, the Office will focus on five areas: accountability to Parliament; an effective public service; Aboriginal issues; the well-being of Canadians (their health, safety, security, and environment); and legacy and heritage. We have begun to develop a new strategic plan for the Office that will establish a framework for directing how these focus areas will affect the audits and studies we have planned for 2003-04 and beyond. An important part of this initiative is to identify performance indicators that will allow us to measure our impact in each of these focus areas.

In 2002–03, we plan to table more than 35 individual value-for-money chapters on a wide range of topics important to Parliament and Canadians. We will also take a new approach to following-up on the progress that the entities we audit have made in implementing our recommendations: we will focus on a smaller number of significant issues that are of interest to Parliament. In October 2002, the Commissioner of the Environment and Sustainable Development will report on the environmental impact of abandoned mine sites in the Canadian North.

In the past year, as part our professional practice activities, we embarked on an ambitious and key internal initiative, which we call Advancing Audit Practices. This initiative supports our continuing search for innovative methods and techniques to do our work better and more efficiently. In 2002–03, as part of the Advancing Audit Practices initiative, we will be acquiring new electronic planning and audit tool sets that will support the implementation of integrated risk-based methodology across the components of legislative auditing.

Since we report to Parliament, it is important that we understand the needs and interests of parliamentarians to serve them better. Early in 2002–03, we will be surveying a sample of parliamentarians to measure how well we are doing this and to identify areas for improvement to the work of the Office.

We view our people as the foundation of the Office's ongoing vitality and success. Obtaining the input of our employees is critical to providing them with an environment for success. In 2002–03, we will conduct an employee satisfaction survey, which will serve to identify areas of satisfaction and improvement, and which will also be a baseline for measuring improvement initiatives.

In summary, 2002–03 promises to be the beginning of an interesting and challenging journey. I am looking forward to working with my team on developing a strategic plan that supports the vision of the Office — providing interesting and relevant reports to Parliament. I am excited about our planned initiatives to reinvest in our methodology, people and tools that will ensure that the Office remains a centre of excellence in public sector management, widely respected for the quality of our work.

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
*Auditor General of Canada*

26 February 2002

## Management representation

**Report on Plans and Priorities 2002-03**

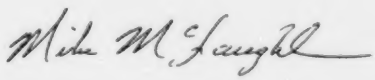
I submit, for tabling in Parliament, the 2002–03 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Office of the Auditor General of Canada.

To the best of my knowledge, the information in this document

- accurately portrays the Office's plans and priorities;
- is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002–03 Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying Office information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the production of the RPP.

The reporting structure, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Michael J. McLaughlin, CMA
*Deputy Auditor General and*
*Senior Financial Officer*

26 February 2002

# Section II

## Raison d'être of the Office

### The Office's vision and focus areas

**2.1** The Office's strategic plan includes a vision statement and focus areas that guide our work.

***VISION***

We are an independent Audit Office that serves Parliament and the well being of Canadians.

We promote

- an accountable, ethical and effective federal public service; and
- good governance, sustainable development, and the protection of Canada's legacy and heritage.

We do this by

- conducting independent audits and studies that provide objective information, advice and assurance to Parliament as well as to government;
- working collaboratively with legislative auditors, the government, and professional organizations; and
- providing a diverse and respectful workplace in which our employees can realize their full potential and strive for excellence.

***FOCUS AREAS***

We will focus our work on five areas:

- accountability to Parliament;
- an effective public service;
- Aboriginal issues;
- health, safety, security and the environment; and
- legacy and heritage.

### Mandate, roles, and responsibilities

#### Enabling legislation

**2.2** The *Auditor General Act*, the *Financial Administration Act*, and other acts and orders-in-council set out the duties of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. These duties relate to legislative auditing and monitoring of federal departments and agencies, Crown corporations, territorial governments, and other entities that include international organizations.

**2.3** The Office is different from departments and agencies in that it is independent from the government and reports directly to Parliament. Our independence is assured by a broad legislative mandate, freedom from certain government controls over our budget and staff, and a 10–year mandate for the Auditor General.

### Business line—Legislative auditing

**2.4** The objective of the business line of the Office is to provide audit and other appropriate information for use by the House of Commons and territorial legislatures in their scrutiny of government programs, financial activities, and environmental and sustainable development matters. The Auditor General provides Parliament, the government, and Canadians with answers to the following questions:

| Components of legislative auditing[1] | Questions |
|---|---|
| Value-for-money audits of departments and agencies | Are department and agency programs run economically and efficiently, and with due regard to their environmental effects? Does the government have the means to measure the effectiveness of its programs? Is legislation complied with and the public purse protected? |
| Financial audit of the Financial Statements of the Government of Canada | Is the government presenting fairly its overall financial situation in accordance with applicable policies? |
| Financial audits of Crown corporations, territories and other entities | Are Crown corporations, territories and other entities presenting their financial information fairly in accordance with applicable standards? Are they complying with legislative authorities? |
| Special examinations of Crown corporations | Do systems and practices of Crown corporations provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively? |
| Environmental and sustainable development monitoring activities | To what extent did departments and agencies meet the objectives and implement the plans set out in their sustainable development strategies? |
| Assessments of agency performance reports | Are agencies presenting their performance information fairly and in a reliable way? |

[1] These components are explained in more detail in sections 5, 6 and 7 of the *Auditor General Act* and Part X of the *Financial Administration Act*. In all our work, we also consider compliance with authorities.

### Reporting our work

**2.5** The work of the Office is reported in several forms, as specified in legislation. Our work includes chapters and other audit observations in the reports of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development to the House of Commons; opinions on the financial statements of the Government of Canada, territorial governments, Crown corporations, and other entities; special examination reports to boards of directors of Crown corporations; annual reports on other matters to legislatures of territorial governments; and assessments of the performance reports of three agencies. (For further details, refer to Section VI). We also produce special publications, methodologies, briefings for parliamentary committees, speeches, and management letters to entities we

audit. Our reports and information about the Office are available on our Web site at www.oag-bvg.gc.ca.

# *Section III*

## *Strategic Outcome*

**Independent audits and studies that provide objective information, advice, and assurance to Parliament as well as to government that promote an accountable, ethical and effective federal public service, good governance, sustainable development, and the protection of Canada's legacy and heritage.**

### Planned results

**3.1** Our planned results include audits, opinions, assurance, and advice that are produced in accordance with professional standards and outcomes that lead to accountability and best management practices in the government.

**3.2** The Office's performance measurement and reporting framework uses a results chain to link our outputs—audits, opinions, information, and advice—to our desired outcomes—better managed government programs and better accountability to Parliament and the public. The framework helps us describe the Office's performance and the difference it makes for Canadians. Exhibits 3.1 and 3.2 provide further details on the framework and results chain. Paragraphs 3.4 to 3.13 describe some outcomes from the results chain presented in Exhibit 3.2. Over the next few years, the Office will refine the definition of these outcomes and how they will be measured.

***Outputs and operational processes***

**3.3 Audits, opinions, information, and advice produced in accordance with professional standards and quality management systems.** The Office produces a variety of outputs such as audit information, advice, and assurance. As a professional service organization, the Office must maintain its credibility through adherence to professional standards and quality management systems. Additional details on the outputs we intend to deliver and operational processes are provided under the heading **Outputs and operational processes** on page 15.

**Exhibit 3.1 — Our performance measurement and reporting framework**

Our framework uses a results chain as the basis for performance management. A results chain links our outputs—audits, opinions, information, and advice—to our desired outcomes—better managed government programs and better accountability to Parliament and the public. It helps describe the Office's performance and the difference it makes for Canadians. Exhibit 3.2 illustrates in more detail the results chain associated with our outputs.

The left side of the exhibit shows that the Office seeks to make a difference to clients such as parliamentarians of federal and territorial legislatures, audit entity representatives, and the general public. In seeking to make a difference to stakeholders, the Office also works with other legislative auditors, professional associations, national and international standards boards, and other government agencies.

The bottom block of the exhibit specifies the activities that the Office undertakes and the outputs—audit information, advice and assurance—that it produces. The Office largely controls the production of its outputs but has only an indirect influence on the achievement of immediate, intermediate, and end outcomes.

As a professional service organization, the Office must maintain its credibility through adherence to professional standards when working with outside parties. Ways and means must be used to determine the professionalism of the Office's work, not just by the adherence to professional standards, but also by making reference to the views of affected groups.

The middle block of the exhibit presents a series of immediate and intermediate outcomes that are expected to lead to desired outcomes but are not ends in themselves.

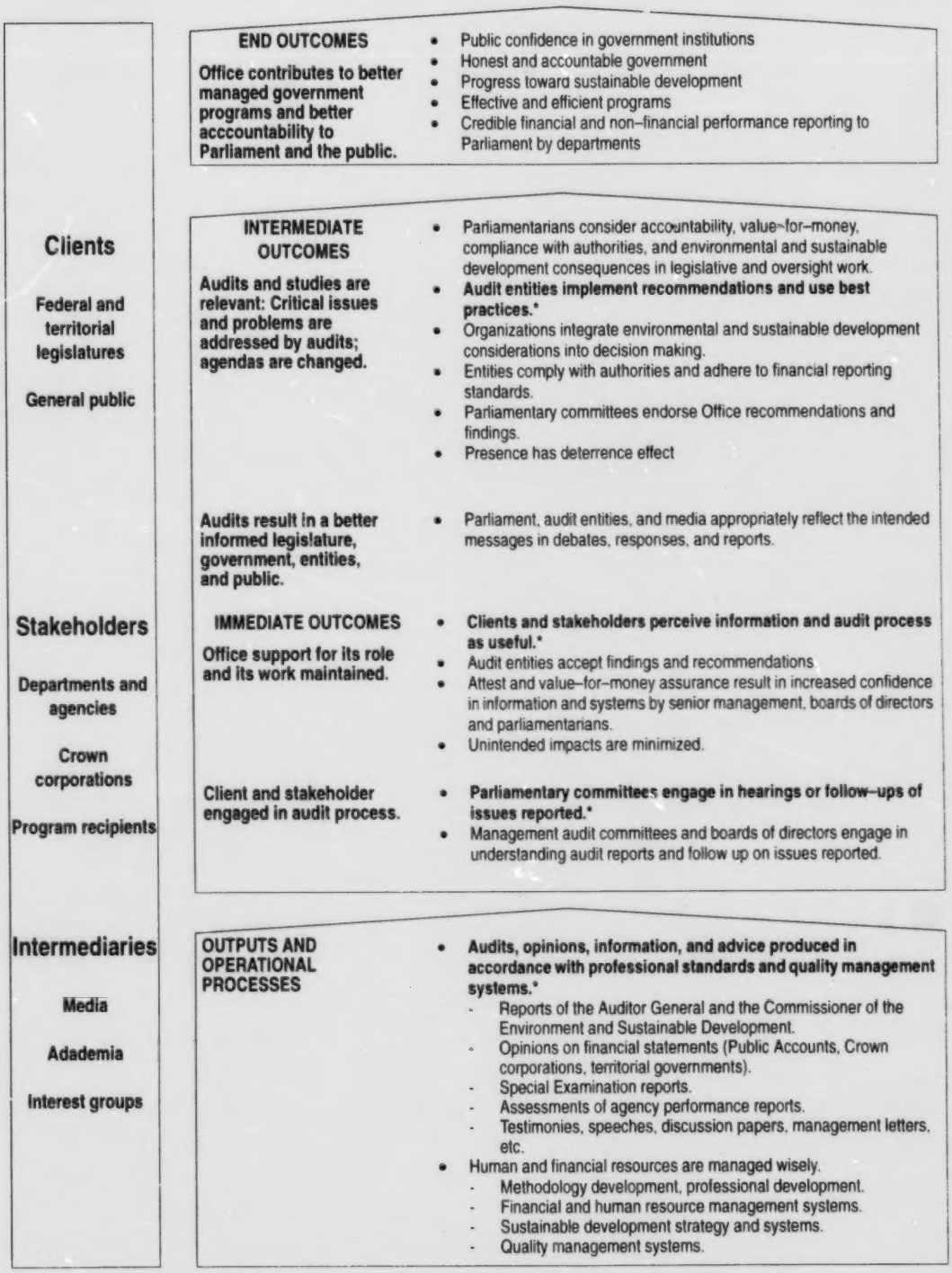
First, the Office seeks to engage various clients, including parliamentary committees, audit entities, and boards of directors in the audit process. For example, parliamentary committees engage in hearings on issues reported.

Second, the Office seeks to better inform Parliament, government entities, and the public. The key attributes to be demonstrated in our work are credibility, assurance, accuracy, relevance, timeliness, comprehensiveness, and clarity.

Finally, the Office seeks to effect change through reporting that influences agendas. Such change can be seen as differences (improvements) to departmental knowledge, attitudes, skills, commitment, capacity, and sustained actions that should lead to the end outcomes.

The top portion of the exhibit presents the end outcomes. These include public confidence in strong government institutions, honest and accountable government, effective and efficient programs in government, progress toward sustainable development, and credible financial and non-financial performance reporting to Parliament by departments. We share interest in these outcomes with many other parties inside and outside government, which complicates the task of identifying results that are specifically attributable to our audits. Many share a commitment to good government, and it is through their co–operation and action that we are able to effect change. Where possible, important achievements in these areas will be assessed periodically by specialized studies or evaluations.

**Exhibit 3.2 — Results chain**




* These results are described in more detail under the heading Planned results on page 9.

*Immediate outcomes*

**3.4 Parliamentary committees engage in hearings or follow-ups of issues reported.** It is important that we understand the needs and interests of parliamentarians to serve them better. We meet frequently with parliamentarians and their researchers to discuss their interests. This year we will survey a sample of parliamentarians to improve our knowledge of their interests and to get their reactions to the work of the Office. We will use the results of a survey to measure how well we serve Parliament and to improve our operations.

**3.5** We deal regularly with the Standing Committee on Public Accounts and other committees to communicate issues covered in the reports of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. Committee hearings are an important means to promote awareness and understanding of issues covered in our reports and to gain department and agency commitment to implement our recommendations. We expect that about 60 percent of our reports will be the subject of parliamentary committee hearings over the current planning period.

**3.6 Clients and stakeholders perceive information and audit process as useful.** The feedback we obtain from our stakeholders on the relevance, completeness, and accuracy of the information we provide and the way we conduct our audits is critical to improve our operations.

**3.7** Every two years we survey chief financial officers and chairs of audit committees of federal entities and international organizations on the extent to which we are achieving our desired outcomes for annual audits. Our next survey will be based largely on audit work completed in 2002–03. We expect that at least 80 percent of respondents will agree that the annual audit was worthwhile and added value to their organization.

**3.8** In 2002–03, we will expand our survey on annual audits to include key stakeholders on the audit of the Financial Statements of the Government of Canada to, among other things, find out if they agree that the audit was worthwhile and added value to the *Public Accounts of Canada*.

**3.9** In the third cycle of special examinations completed thus far, 80 percent of the clients surveyed (chairs of the Board and chief executive officers) believed that our special examinations were worthwhile and added value to their organizations. We expect to maintain or exceed that level of satisfaction at the end of the fourth cycle.

*Intermediate outcomes*

**3.10 Audit entities implement recommendations and use best practices.** We are committed to improving management practices in the government. Our recommendations are based on relevant data and analysis and are intended to identify areas that need improvement. We do not control the implementation of these recommendations. However, we seek to make practical recommendations and to influence the behaviour of audited entities to implement those recommendations.

**3.11** We use a database of recommendations to follow-up on previous audits and track annually the implementation status of our recommendations made in our value-for-money audits of departments and agencies. We expect that at least 60 percent of our recommendations will be implemented or acted upon over a period of five years. We also intend to do further work to determine why 40 percent of our recommendations are not implemented or acted upon.

**3.12** The Public Accounts Committee has also expressed interest in receiving information regarding the status of implementation of its recommendations to the House. We will consider ways to do this as we implement our new follow-up approach

**3.13** We encourage clients to adopt appropriate accounting standards as part of our annual audits of the Financial Statements of the Government of Canada and over 115 financial statements of federal entities, territories and international organizations. We expect that all these audits will result in opinions that are without reservations. However, management is responsible for the preparation of their financial statements in accordance with appropriate accounting standards. It is our responsibility as Parliament's auditor to express an opinion on their financial statements based on our audit.

## Resources

**3.14** Exhibit 3.3 provides information on planned spending. In July 2001, the Treasury Board approved increased funding of $6 million for 2001–02 and $8 million for 2002–03. We requested this increase in funding to ensure that we continue to meet the needs of Parliament in the years ahead. Specifically, we required more funding to ensure that we continued to have sufficient resources to appropriately fund our value-for-money audits of departments and agencies and invest in methodology, technology, and intellectual capital. At the time of the request, we recognized that these additional funds would not be sufficient to meet all of these needs at once. However, over time we think that a permanent increase of 15 percent ($8 million) should provide sufficient resources to meet these needs. In 2002–03, we have made methodology, technology, and training of our people a priority (see paragraphs 3.43 to 3.45).

**3.15** This funding increase was approved by the Ministers of the Treasury Board on the understanding that the Treasury Board Secretariat, in consultation with the Office, undertakes a process for establishing the Office's future requirements.

**3.16** With Public Works and Government Services Canada, we are renewing the current office space for the employees of our Ottawa office. The cost is estimated at $3.5 million and the Treasury Board has provided $3 million of this amount in special funding.

**3.17** Exhibit 3.3 shows planned program spending without the requested permanent increase of 15 percent ($8 million) to the budget for 2003–04 and 2004–05. Planned spending has increased in 2002–03 by $9.8 million from 2001–02. As described above, about half of this increase is to meet our needs for planned value-for-money audit work, investing in methodology, technology and intellectual capital, and for space renewal. The remaining increase is due to an increase in services provided without charge from other

government departments and the forecasted lapse and carry-forward amounts. The forecasted lapse represents spending that was originally planned for work to be done in 2001-02 and has been deferred to 2002-03.

| **Exhibit 3.3 – Planned spending** | **Forecast 2001–02** | **Planned 2002–03** | **Planned 2003–04** | **Planned 2004–05** |
|---|---|---|---|---|
| **($ millions)** | | | **(Exclude permanent funding increase)** | |
| **Gross program spending** | 55.6 | 65.6 | **57.6** | **57.6** |
| Special Funding–Space renewal project | | 3.0 | | |
| Supplementary Estimates and other adjustments | 9.3 | - | - | - |
| | 64.9 | 68.6 | **57.6** | **57.6** |
| (Forecasted lapse) / Forecasted carry-forward[1] | (2.0) | 2.0 | | |
| **Net program spending** | 62.9 | 70.6 | **57.6** | **57.6** |
| *Less:* Non-respendable revenue | (0.8) | (0.8) | **(0.8)** | **(0.8)** |
| *Plus:* Cost of services received without charge | 6.7 | 8.8 | **7.5** | **7.5** |
| **Net cost of program** | 68.8 | 78.6 | **64.3** | **64.3** |
| **Full-time equivalents (FTEs)** [2] | 520 | 570 | **570** | **570** |

[1] Subject to Parliamentary approval
[2] For 2002–03 and after we have the authorities for 580 FTEs

**3.18** Exhibit 3.4 provides information on our planned spending by component of legislative auditing. The increase in services provided without charge has been allocated in the determination of our net program cost and has increased planned spending for the components of legislative auditing for 2002–03.

**Exhibit 3.4 — Planned spending by component of legislative auditing**

**($ millions)**

| **Components of legislative auditing** | **Planned spending 2001-02** | **Planned spending 2002-03** |
|---|---|---|
| Value-for-money audits of departments and agencies | 35.4 | 36.5 |
| Financial audit of the Financial Statements of the Government of Canada | 5.4 | 5.1 |
| Financial audits of Crown corporations and other entities | 16.4 | 17.3 |
| Special examinations of Crown corporations | 2.1 | 4.2 |
| Environment and sustainable development monitoring activities | 2.3 | 2.5 |
| Assessments of agency performance reports | 1.0 | 1.0 |
| **Total cost of audits** | **62.6** | **66.6** |
| Professional practice | 6.2 | 8.5 |
| Space renewal and office modernization | | 3.5 |
| **Net cost of program** | **68.8** | **78.6** |

## Outputs and operational processes

*Focus areas*

**3.19** The Auditor General has identified five areas that the Office will focus on during her mandate. These focus areas will form part of our new strategic plan and will assist us in planning our audit work for 2003 and beyond. Over the next year, we will identify performance indicators that will allow us to measure our impact in each of these focus areas.

- **Accountability to Parliament** means assisting and supporting Parliament in its work related to the authorization and oversight of government spending and operations. To this end, we will examine new governance arrangements and continue our work in the areas of financial and performance reporting, accountability, and compliance with governing authorities. As well, we will work more closely with parliamentary committees to assist them in carrying out their work.

- **An effective public service** involves assessing the government's capacity to develop policy, deliver programs, and administratively support program delivery. Our work will address areas such as human resource management, financial management, information technology, and knowledge management. We will follow and report on government initiatives in these and other areas with a focus on progress and results achieved.

- **Aboriginal issues** are one of the major challenges facing Canada today. We will concentrate our work on the government programs that influence the social, economic and environmental conditions faced by Aboriginal people and their communities. With a view to improving the efficiency and effectiveness of program delivery, we will pay special attention to the areas of accountability structures, partnerships, and dispute resolution mechanisms.

- **Health, safety, security, and the environment** are issues concerning the well-being of Canadians. These issues are citizen focused and concentrate on the way the government is meeting the needs of Canadians today. We will examine individual programs in each of these areas and we will also assess how well these programs are co-ordinated and managed across government.

- **Legacy and heritage** relates to Canada's cultural, historical, and physical assets, its environment, and its financial situation. As a first step, we must identify and describe the assets and situation that we have inherited from previous generations. We will then assess programs to maintain and develop these assets for future generations.

***Value-for-money audits of departments and agencies***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$35.4 M* |
| | *2002–03* | *$36.5 M* |

**3.20 Value-for-money (VFM) or performance auditing examines management practices, controls, and reporting systems with a focus on results.** It does not question the merits of government policies; rather, it provides information to help legislators judge how well policies and programs have been implemented. The main products are chapters and other audit observations in the reports of the Auditor General to the House of Commons, but this work can also result in special publications, methodology, briefings for parliamentary committees, speeches, and management letters.

**3.21** Value-for-money audits are more discretionary in scope and frequency than either financial audits or special examinations. To identify matters that are of most interest and significance to Parliament, we consider the following:

- the importance of a program or subject, its level of expenditure, its level of interest among members of Parliament, and the degree of risk involved in its delivery;
- the complexity of a program or subject, the level of resources needed to audit it, and whether it falls within the Office's mandate;
- our five focus areas; and
- past audit coverage by the Office and other reviews carried out by the government or other knowledgeable observers.

**3.22** We attempt to schedule VFM audits to cover the most significant issues in a reasonable period. Audit teams develop multi-year audit plans for the federal government's 25 major departments and agencies and for certain areas that cross departmental lines, such as accountability and results measurement, financial management, human resource management, major capital projects, sustainable development, and information technology. Emerging issues are also evaluated and the audit plans are updated each year. As part of our Advancing Audit Practices project, in 2002–03, we will be improving our planning methodology and supporting tools to incorporate advances in risk assessment methodologies and electronic planning tools (see paragraphs 3.43 to 3.45).

**3.23 In the past, it has been our practice to follow up each previous value-for-money audit, normally two years after the original audit.** Based on discussions with parliamentarians and our own review, we have concluded that our existing follow-up approach could be more effective in terms of its relevance to Parliament.

**3.24** In future follow-up work, we will focus on a smaller number of issues that are of continuing interest to Parliament. For these issues, we will increase our audit effort to provide a higher level of assurance on whether departments have made progress. The report

planned for September 2002 marks the first step toward this new approach. Based on that experience and on further study, we plan to fully implement our new approach by the spring of 2003.

**3.25** The progress that departments make toward implementing all of our recommendations remains important to us and to Parliament. We will continue to monitor progress annually, working closely with departmental internal audit staff.

**3.26 Our VFM audit plans for 2002–03, together with our April 2003 Report, call for the tabling of over 35 individual chapters, including overviews by the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development.** These audits, which include planned follow-up work, have been selected to deal with a wide range of topics of importance to Parliament and Canadians. One of the chapters will deal with public monies that have been placed beyond Parliament's reach and another will focus on Canada's criminal justice system. Two more will focus on programs delivered by the Canada Customs and Revenue Agency—one on trade management and another on international tax. There will also be audits of national defence, covering the NATO flying training agreement, and training and test ranges. We will report on northern contaminated sites as well as other northern issues in two more chapters. In addition, we will table a chapter on reporting requirements for the First Nations communities. Heritage Canada and the Canadian Space Agency will both be audited during the period, and we will report on program delivery related to social insurance numbers, government contracting, and the leasing of real property.

**3.27 We pay close attention to planning and managing the cost, timeliness, and results of audits.** We continue to refine our budgeting and planning process in order to use our resources effectively and efficiently. We set up budgets for all our audits and will publish these budgets with actual resources used.

***Financial audit of the Financial Statements of the Government of Canada***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$5.4 M* |
| | *2002–03* | *$5.1 M* |

**3.28** The Auditor General examines the Financial Statements of the Government of Canada, in accordance with generally accepted auditing standards to obtain reasonable assurance that they are free of material misstatement, and she expresses an opinion on the fairness and consistency of their presentation. In this way, the Office lends credibility to these statements. If the examination discloses that the financial statements contain material misstatements, the Auditor General will qualify her opinion on them.

**3.29** The government is in the process of improving the usefulness and timeliness of its financial information by implementing the Financial Information Strategy (FIS). The main elements of FIS are the modernization of systems, the implementation of accrual accounting, and the integration of accrual accounting into day-to-day management. With

the modernization of systems, accounting data were moved from central accounting systems maintained by the Receiver General of Canada to new departmental systems on 1 April 2001.

**3.30** The implementation of modern financial systems in departments is having a significant impact on our audit of Canada's financial statements. We are required to assess the internal control environments of these systems for all-major departments and agencies as part of our audit. To support this work, as part of our Advancing Audit Practices project, we are upgrading our financial audit methodology, including the introduction of new electronic audit tool sets, improvements to our risk-analysis methodology, and better integration of financial audit work with non-financial audit work in departments (see paragraph 3.43 to 3.45).

***Financial audits of Crown corporations, territories, and other entities***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$16.4 M* |
| | *2002–03* | *$17.3 M* |

**3.31** We examine financial statements of 115 Crown corporations, territories, and other entities to express an opinion on the fairness of their presentation in accordance with professional accounting standards. We also examine whether transactions coming to our attention are, in all significant respects, in compliance with key legislative authorities. Our financial audits of these entities provide assurance to ministers, parliamentarians, elected members of the territorial assemblies, and various other stakeholders.

**3.32** Our annual audit portfolio continues to grow. In 2002–03 we expect to be auditing, for the first time, the Public Service Superannuation Plan, the Canadian Forces Superannuation Plan, the Royal Canadian Mounted Police Superannuation Plan and the Nunavut Power Corporation.

***Special examinations of Crown corporations***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$2.1 M* |
| | *2002–03* | *$4.2 M* |

**3.33** Special examinations of Crown corporations are required by the *Financial Administration Act* (and in some cases by other legislation) once every five years. In addition, the Governor in Council sometimes asks us to carry out special examinations of Crown corporations that are exempt from this requirement. The private sector does some examinations, a few with us in fact, but we conduct most of them. Legislation requires the examiner to provide an opinion on whether the corporation's management systems and practices provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively.

**3.34** In 2002–03, we will complete the third cycle of special examinations with the examination of the Farm Credit Corporation. We also plan to carry out our first eight special examinations of the fourth cycle (Great Lakes Pilotage Authority, Atomic Energy of Canada Limited, International Development Research Center, National Capital Commission, Atlantic Pilotage Authority, VIA Rail Canada Inc., Cape Breton Development Corporation and Defence Construction (1951) Limited).

**3.35** As we begin the fourth cycle, we will implement our updated approach for doing special examinations. Our priorities for the fourth cycle are to better integrate special examination work with our annual financial audits of Crown corporations, to expand the extent of our work on corporate governance, to improve reporting by making our examination report a better communication medium. We also plan to complete each special examination over a shorter period (between 6 to 12 months depending on the size of the corporation) and reduce the total number of audit hours by between 15 percent to 25 percent from the third cycle.

***Environment and sustainable development monitoring activities***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$2.3 M* |
| | *2002–03* | *$2.5 M* |

**3.36** The Commissioner of the Environment and Sustainable Development has a duty to monitor and report on the extent to which departments and agencies have implemented their action plans and met the objectives outlined in their sustainable development strategies. The Commissioner also conducts value-for-money audits and studies of environmental and sustainable development issues, and monitors a process whereby the public can petition government ministers on environmental matters.

**3.37** Federal departments produced their first sustainable development strategies in 1997. To date, the Commissioner has reviewed the preparation of those strategies and the development of management systems to support departments in implementing their strategies. In 2001, departments tabled the first update of their strategies. In 2002–03, our audits of sustainable development strategies will report on the performance of departments in moving toward sustainable development. We will look at a sample of departments for indicators of change in the way they carry out their mandates in the context of sustainable development. Also, we will look at the reported performance of departments on selected commitments contained in their strategies.

**3.38** As part of ongoing value-for-money audits, the Commissioner plans to examine federal progress on toxic substances, invasive species, abandoned mines in the North, and contaminated sites. The Commissioner also intends to review federal government progress in leading Canada toward sustainable development.

**3.39** The petitions process is a vital link to the concerns of Canadians on environmental issues. The Commissioner is committed to making this process more accessible and

understandable. Petitions we receive and the replies of federal departments will be available on our Web site, and we will examine other opportunities for strengthening this process.

***Assessments of agency performance reports***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$1.0 M* |
| | *2002–03* | *$1.0 M* |

**3.40** Three government service agencies–the Canadian Food Inspection Agency, the Canada Customs and Revenue Agency, and the Parks Canada Agency–are required to produce annual reports that contain both financial statements and information on agency performance. The Office is required under legislation to provide an opinion on their financial statements and to assess the fairness and reliability of the agency's performance information. The opinion and assessment are included in the annual reports of the agencies.

***Professional practices***

| | | |
|---|---|---|
| *Planned spending* | *2001–02* | *$6.2 M* |
| | *2002–03* | *$8.5 M* |

**3.41** We are committed to continuous improvement to strengthen the Office's professional practices and to manage the Office's strategic planning process. Each year, we review our audit operations, internal management, and administration activities. We do this to assess compliance with legislative requirements, professional standards, and Office policies and to identify opportunities for improvement in methodology and practices. Audit methodology and practice exchanges provide a valued input to our evolving practices, the research and development of the latest audit techniques, and our annual methodology development plans for all audit products. The Office achieves this in part through liaison with other legislative audit offices and professional associations such as the Canadian Institute of Chartered Accountants. Major activities for 2002–03 are described below.

**3.42 Strategic planning.** With the appointment of the Auditor General in May 2001, we are reviewing and updating our strategic plan. We have set a new vision for the Office and defined strategic priorities. The strategic planning process enables our leadership team to develop a shared view of the future direction, strategy and priorities of our Office. It focusses on the changes we need to make in our business and organization to fulfil our mandate to Parliament, and to stay relevant in the years to come. The plan includes several strategic objectives that are critical to our continued success. The Auditor General has also identified five focus areas that will feed into our strategic planning process and will, in particular, assist us in planning our value-for-money audit work for 2003 and beyond.

**3.43 Advancing Audit Practices: adapting and fine-tuning audit methodology and tools**. Each year the Office develops a consolidated methodology development plan that

steers all new and revised methodology projects. Critical to this initiative is the continuing search for and development of innovative methods and techniques to do our work better and more efficiently. Changes in the public sector audit environment, such as modern comptrollership and new financial information systems, and changes in private sector audit methodologies have meant that we must adapt and fine-tune our audit methodologies and tools to better match these new environments.

**3.44** In the past 18 months, we have examined ways in which to change our audit methodologies and tools and selected a course of action with respect to an integrated risk-based planning approach across the components of legislative auditing—value-for-money audits, financial audits of the Financial Statements of the Government of Canada; and audits of Crown corporations, territories, and other entities.

**3.45** The second phase of this project is under way and is focussed on implementing our action plan. We are acquiring electronic planning and audit tool sets, training, and methodology, and have worked with staff to prepare for the necessary audit practice changes that will result. This phase will continue in the next year as we implement the new audit tool sets, training, and methodology.

**3.46 Knowledge management.** We continue to invest in knowledge management using modern technologies to capture and share knowledge more effectively across audit teams that is strategic to audit entities and the work we do. In 2002–03, planned activities include the continued development of entity sites and integration of the electronic tool sets that we plan to acquire to support our Advancing Audit Practices project.

**3.47 Practice review and internal audit.** Practice reviews of individual audits and practice-wide areas covering all product lines are planned for 2002–03. Internal audits of critical aspects of the Office's support activities are also planned. These plans are approved by an audit committee that reports directly to the Auditor General.

**3.48 External review.** We are committed to a regular and ongoing external assessment of our audit quality management systems to ensure their continuing appropriateness and effectiveness. In 1999, a public accounting firm assessed our annual (financial) audits and the results were reported to Parliament in our 1999-2000 *Performance Report*. We are now planning for an external review of the quality management system as it applies to our value-for-money audits. We expect that this review will be completed in 2005.

**3.49 International activities.** Our international relations program helps strengthen our legislative audit practice and enhances our reputation and credibility in Canada and abroad. Over the past two decades, Canada has become known and respected throughout the world for its expertise in legislative auditing. And our interaction with auditors in other lands has enabled us to keep abreast of international best practices and incorporate them in our work for Parliament. In 2001, we were honoured to receive the prestigious Kandutsch award from the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). Looking ahead, our long-term strategy is to maintain our presence and network of contacts abroad. Our short-term strategy is to successfully assume two new responsibilities within

INTOSAI–chair of its working group on environmental auditing and chair of a new sub committee on the crucial issue of auditor independence.

## Support activities

**3.50** As part of its commitment to continuous improvement, the Office has identified the following initiatives to improve the efficiency and effectiveness of its operations.

**3.51 Renewal of our human resources.** The Office views its people as the foundation of its ongoing vitality and success. Activities in this area include developing and delivering our training curriculum, succession planning, and supporting the modernization of our audit methodology. The internal audit and financial/comptroller communities are actively recruiting the same skills and talent that we are. Therefore, our recruitment and retention tasks are more difficult. In 2002–03, we will focus on an aggressive recruitment and retention strategy and on the continual development of progressive human resource policies.

**3.52 Employee satisfaction survey.** We will conduct an employee satisfaction survey in 2002-03. This first survey during the present Auditor General's term will set a baseline in many areas of interest and concern to our employees, such as strategic leadership, people, products, and communications. It will establish appropriate and meaningful indicators to serve as a basis for benchmarking, both inside and outside the Office. We will use the survey results to measure and report our success, and to improve Office initiatives. We plan to repeat the survey every two years to measure our progress and to enable us to respond in a timely way to new and continuing issue areas.

# Section IV

## Organization of the Office

**4.1** The Office has an Executive Committee that provides overall professional and administrative direction for the Office. It sets Office policies and oversees all aspects of management and operations in the Office. Its focus is on planning and budgeting as well as the establishment of the organizational framework for conducting audits. It is made up of the Auditor General, the Deputy Auditor General, the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, eight assistant auditors general and the Legal Advisor.

**4.2** The Panel of Senior Advisors and the Independent Advisory Committee are committees of external advisors to the Auditor General. The Panel of Senior Advisors represents the main groups of stakeholders that the Office deals with, such as government, business, the accounting profession, the academic community, and other parties. Its purpose is to provide strategic advice on the work of the Office. The Independent Advisory Committee, made up of senior accountants, advises the Auditor General on her financial audits of the Financial Statements of the Government of Canada, of Crown corporations, and of other public sector entities. The Committee also helps the Auditor General monitor developments in the accounting and the auditing profession and consider their impact on the work of the Office.

**4.3** The Audit Committee provides an oversight role on key aspects of quality and internal controls in the Office. The Committee is made up of senior office auditors and is chaired by an external senior auditor from the private sector.

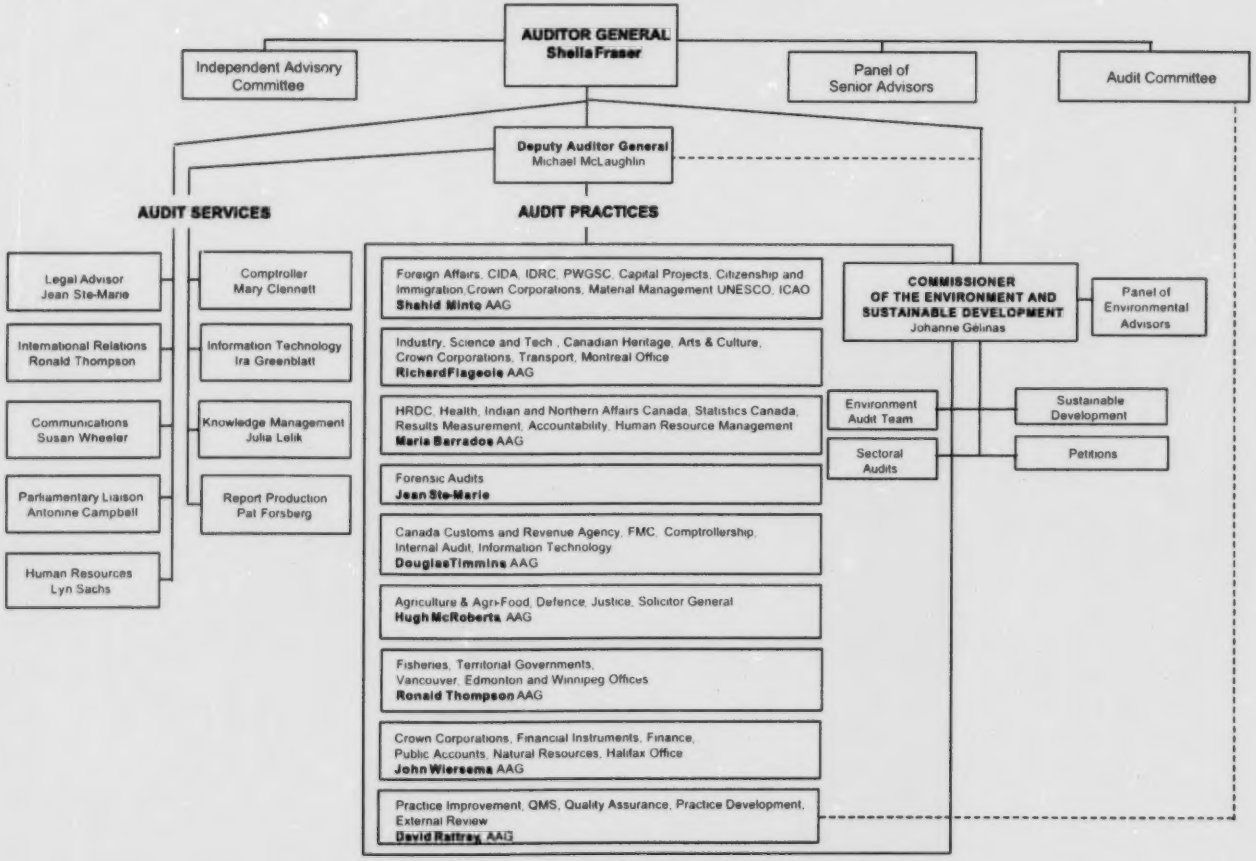
**4.4** The Commissioner of the Environment and Sustainable Development is responsible for monitoring and reporting to the House of Commons, on behalf of the Auditor General, on the federal government's performance in protecting the environment and promoting sustainable development. The Panel of Environmental Advisors, made up of representatives from environmental groups, industry, and the academic community, advises the Commissioner on her work and developments in the area of the environment and sustainable development.

**4.5** Audit Practices is responsible for carrying out audit and professional practices activities. Our auditors have graduate degrees or professional qualifications in many disciplines. They include accountants, engineers, lawyers, statisticians, sociologists, historians, environmental specialists, and economists.

**4.6** Audit Services provides direct support to our audit practices groups. It is made up of the following services: legal, comptroller, international relations, information

technology, communications, knowledge management, parliamentary liaison, human resources, and report production.

# ORGANIZATION CHART OF THE OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA



# Section V

## Annexes

**Table 5.1 — Details on transfer payment programs (contribution) ($ millions)**

| Business line | Spending | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Forecast 2001-02 | Planned 2002-03 | Planned 2003-04 | Planned 2004-05 |
| Legislative Auditing | | | | |
| CCAF-FCVI Inc. | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |

**Table 5.2 — Source of non-respendable revenue ($ millions)**

| Business line | Revenue | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Forecast 2001-02 | Planned 2002-03 | Planned 2003-04 | Planned 2004-05 |
| Legislative auditing | | | | |
| Charges for audits | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| Total non-respendable revenue | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |

**Table 5.3 — Net cost of program for 2002-03 ($ millions)**

| | Total |
|---|---|
| Planned spending | 68.6 |
| Plus: Forecasted carry-forward[1] | 2.0 |
| Less: Non-respendable revenue[2] | (0.8) |
| Plus: Services received without charge[3] | 8.8 |
| **Net cost of program[4]** | 78.6 |

[1]Subject to Parliamentary approval.

[2]The Office charges for a small number of audits. The largest billings are to the International Civil Aviation Organization and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. These funds are not used by the Office but are returned to the Consolidated Revenue Fund as non-respendable revenue.

[3]In addition to the budgetary expenditures for 2002–03, there are other costs associated with the operation of the Office. These costs, although not paid directly by the Office, represent services received without charge from other government departments. They are

| | |
|---|---|
| • Accommodation (Public Works and Government Services Canada) | 5.7 |
| • Employee insurance premiums (Treasury Board) | 3.1 |
| | 8.8 |

[4]The outputs of the Office are the various audit reports, studies, opinions, and management letters, resulting from the audit process. The Office allocates net program costs to its outputs. In addition to direct costs, which are allocated to each output based on hours worked, certain costs are of an overhead nature (administration, official languages, and accommodation). Overhead costs cannot be directly attributed to our outputs; however, they must ultimately form part of the costs of our outputs. Accordingly, the Office has developed a cost accounting system that allocates overhead to our outputs. Thus, the cost associated with each output is a "fully loaded" cost; the aggregate of all the above costs represents the net program cost of the Office.

## Table 5.4 — Horizontal Initiatives – Sustainable Development Strategy

**5.4.1** Details of our second Sustainable Development Strategy can be found in Chapter 35 of our December 2000 Report. Key elements of the strategy for the coming year are summarized below. (see Section III, Strategic Outcome–Environment and sustainable development monitoring activities).

### Table 5.4.1 — Sustainable development strategy

**Goal:** The Office is committed to helping the federal government continually improve its management of environmental and sustainable development issues and to ensuring that its own operations are managed in an environmentally responsible manner.

| Objectives | Measurement tool | Key performance indicators and targets |
|---|---|---|
| *In our audit work:*<br>• Incorporating environment and sustainable development as an integral part of our audit work.<br>• Helping to strengthen the capacity of federal, territorial and international organizations to continually improve their management of environment and sustainable development issues and delivery of related programs.<br>• Monitoring the replies by departments to letters (petitions) presented by Canadians about environmental and sustainable development concerns. | • Tracking whether our audits integrate environment and sustainable development issues.<br>• Tracking whether departments and agencies have implemented planned actions identified in their sustainable development strategy or in our reports.<br>• Tracking petitions received and percentage where departments replied in prescribed time frame. | • Percentage of planning documents where environment and sustainable development (ESD) issues were significant (20% by 2004).<br>• Percentage of chapters and special examinations that integrated ESD issues–*30% of chapters by 2004; Baseline to be established for special examinations.*<br>• Percentage of actions planned by departments that have been implemented–*50% by 2004.*<br>• Percentage of our recommendations related to ESD where entities have made satisfactory progress–*65% by 2004.* |
| *In our administrative activities:*<br>• Continually improving our Sustainable Development Management Process.<br>• Reducing consumption and waste.<br>• Purchasing, providing, and using goods and services in an environmentally responsible manner. | • Monitor the delivery of our sustainable development management process.<br>• Identify waster reduction opportunities.<br>• Promote reuse.<br>• Develop awareness. | • Conduct an internal review every year and an external review by 2004.<br>• Reduce paper consumption per employee by two percent per year.<br>• Establish a baseline dollar value of supplies per employee. |
| *For our human resources:*<br>• Supporting activities that recognize our employees as our greatest assets in pursuing our sustainable development objectives. | • Increase environmental knowledge and awareness of our employees.<br>• Provide information support and guidance. | • Number of learning events–*7 per year.*<br>• Employees able to recognize sustainable development audit issues–*Baseline to be established.* |

# *Section VI*

## *Other Information*

### Crosswalk between our 2001–02 and 2002–03 reports on plans and priorities

The purpose of this crosswalk is to facilitate the comparison of our 2001–02 and 2002–03 reports on plans and priorities.

Section II–Raison d'être of the Office contains similar information to last year's report that was found in the Overview of the Office section. This section describes the Office's fundamental purpose and how it will benefit Canadians.

Section III–Strategic Outcome replaces Plans, Results, Activities, and Resources. It integrates our performance measurement and reporting framework and consolidates information on our planned audits and explanations under our six business-line components.

Section IV–Organization of the Office describes how the Office is organized and who is accountable.

Sections V and VI are similar to reports of previous years.

## Statutory reports

| | |
|---|---|
| *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons* | Published periodically and available in a variety of formats and on the Internet at www.oag-bvg.gc.ca. |
| *Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development to the House of Commons* | Published annually and available in a variety of formats and on the Internet at www.oag-bvg.gc.ca. |
| Opinion of the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada | Published annually in the *Public Accounts of Canada*, Volume I and available on the Internet at www.pwgsc.gc.ca/text/pubacc-e.html. |
| Opinion on the Condensed Financial Statements of the Government of Canada | Published annually in the *Annual Financial Report of the Government of Canada.* |
| Opinions by the Auditor General on 115 financial statements of parent Crown corporations, federal departmental corporations and other federal entities, territorial governments and organizations, other Canadian entities, and international organizations | Published in various statutory reports containing the financial statements of these organizations. |
| Special examinations of Crown corporations | Submitted to the respective boards of directors every five years for each Crown corporation. |
| Annual Report on Other Matters to the Yukon Legislative Assembly, to the Northwest Territories Legislative Assembly, and to the Nunavut Legislative Assembly | Submitted annually to the legislative assemblies and available from the clerk of the assemblies. |
| Assessment of three agency performance reports — the Canada Customs and Revenue Agency, the Canadian Food Inspection Agency, and Parks Canada | Submitted annually to the respective management boards. |

## Office Contacts

Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G6

Telephone: (613) 995-3708
1-888-761-5953

Facsimile: (613) 957-4023

Web site: www.oag-bvg.gc.ca

**Audit Practices and Audit Services**
Michael J. McLaughlin, Deputy Auditor General

**Environment and Sustainable Development**
Johanne Gélinas, Commissioner of the Environment and Sustainable Development

**Communications**
Susan Wheeler, Director

# *Index*


## A

accountability 1, 3, 5, 9, 10, 11, 15, 16

## B

best practices 11, 12, 21

## E

environment 1, 2, 5, 6, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 20, 23, 29, 32

## F

financial management 15, 16
Financial Statements of the Government of Canada 6, 12, 13, 14, 17, 21, 23, 32
focus areas 1, 5, 15, 16, 20

## H

hearings 10, 11, 12

## P

performance measurement and reporting 9, 10, 31
performance reports 6, 11, 14, 20, 32
petitions 19, 29
priorities 1, 3, 19, 20, 31
public accounts 11, 12, 13, 32

## R

recommendations 11, 12, 13, 17, 29
results chain 9, 10, 11

## S

special examinations 6, 12, 14, 16, 18, 29, 32
sustainable development 1, 5, 6, 9, 10, 11, 14, 16, 19, 23, 29, 32
sustainable development strategies 6, 19

## V

value-for-money 1, 6, 13, 14, 16, 19, 20, 21

BUDGET DES DÉPENSES

# Bureau du vérificateur général du Canada

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2003-III-55

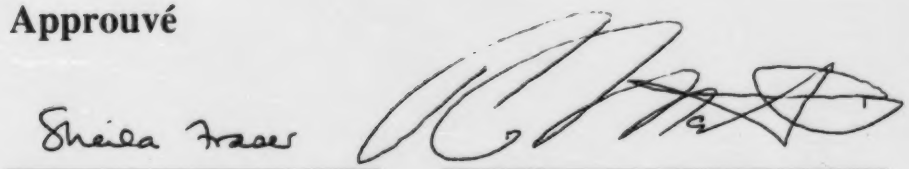
ISBN 0-660-61780-3

**Bureau du**
**vérificateur général du Canada**

# Budget des dépenses 2002-03

## Rapport sur les plans et les priorités

**Approuvé**



Sheila Fraser, FCA
**Vérificatrice générale du Canada**

L'honorable Paul Martin, C.P., député
**Ministre des Finances**

# Table des matières


**Section I—Messages** 1

Message de la vérificatrice générale 1

Déclaration de la direction 3

**Section II—Raison d'être du Bureau** 5

La vision et les secteurs d'intérêt du Bureau 5

Mandat, rôles et responsabilités 6
- Lois habilitantes 6
- Secteur d'activité — Vérification législative 6
- Nos rapports 7

**Section III—Résultat stratégique** 9

Résultats prévus 9

Ressources 13

Extrants et processus opérationnels 15

Activités de soutien 23

**Section IV—Organisation du Bureau** 25

**Section V—Annexes** 29

**Section VI—Autres renseignements** 33

Renvois aux Rapports sur les plans et les priorités de 2001-2002 et de 2002-2003 33

Rapports exigés par la loi 34

Personnes-ressources du Bureau 35

Index 37

# *Section I*

## *Messages*

### Message de la vérificatrice générale

Je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 du Bureau du vérificateur général, un bureau de vérification indépendant au service du Parlement et travaillant pour le bien-être des Canadiens. Le Bureau fait la promotion d'une fonction publique fédérale responsable, intègre et efficace, d'une bonne gouvernance, du développement durable et de la protection de l'héritage et du patrimoine du Canada. Il le fait par le biais de vérifications et d'études indépendantes qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement ainsi qu'au gouvernement, et grâce aussi à sa collaboration avec les vérificateurs législatifs, le gouvernement et les organisations professionnelles. Je suis fière d'assurer un milieu de travail diversifié et respectueux au sein duquel les employés peuvent réaliser leur plein potentiel et rechercher l'excellence.

Au cours de mon mandat à titre de vérificatrice générale, le Bureau ciblera cinq secteurs : la reddition de comptes au Parlement; une fonction publique efficace; les questions autochtones; le bien-être des Canadiens (la santé, la sécurité et l'environnement); l'héritage et le patrimoine. Nous avons entrepris l'élaboration d'un nouveau plan stratégique qui nous permettra de déterminer comment ces secteurs d'intérêt influeront sur les vérifications et les études qui sont prévues pour 2003-2004 et les années futures. Un aspect important de ce projet consiste à établir des indicateurs de rendement qui serviront à mesurer l'incidence de nos travaux sur chacun de ces secteurs d'intérêt.

En 2002-2003, nous prévoyons déposer plus de 35 chapitres de vérification de l'optimisation des ressources qui traiteront d'un large éventail de sujets d'importance pour le Parlement et les Canadiens. Nous adopterons également une nouvelle approche à l'égard des suivis des progrès que les entités vérifiées ont accomplis afin de mettre en œuvre nos recommandations : nous ciblerons un plus petit nombre de questions d'intérêt pour le Parlement. En octobre 2002, la commissaire à l'environnement et au développement durable fera rapport sur l'impact environnemental des mines abandonnées du Nord canadien.

Au cours de l'année écoulée, dans le cadre des activités touchant nos pratiques professionnelles, nous avons entrepris à l'interne un important et ambitieux projet que nous appelons Perfectionnement de nos pratiques de vérification. Ce projet appuie notre recherche continue de méthodes et de techniques novatrices, afin de nous permettre de mieux faire notre travail et de devenir encore plus efficients. En 2002-2003, nous

acquerrons, dans le cadre de ce projet, de nouveaux jeux d'outils de planification et de vérification électroniques qui soutiendront la mise en œuvre de méthodes intégrées fondées sur les risques pour les diverses composantes de la vérification législative.

Étant donné que nous communiquons les résultats de nos travaux au Parlement, nous devons comprendre les besoins et les intérêts des parlementaires afin de mieux les servir. Au début de 2002-2003, nous ferons enquête auprès d'un échantillon de parlementaires pour mesurer leur degré de satisfaction et pour cerner les secteurs qu'il nous faut améliorer.

Nous considérons nos ressources humaines comme la source de la vitalité et du succès continus du Bureau. La rétroaction de nos employés est essentielle pour nous permettre de leur assurer un milieu favorable. En 2002-2003, nous mènerons une enquête auprès des employés afin de recenser les secteurs de satisfaction et d'amélioration. Elle servira aussi de point de départ pour mesurer les projets d'amélioration.

En résumé, 2002-2003 promet d'être le début d'un parcours passionnant et exigeant. J'ai hâte d'entreprendre avec mon équipe l'élaboration d'un plan stratégique qui appuie la vision du Bureau — présenter des rapports intéressants et pertinents au Parlement. Je suis emballée par nos projets de réinvestissement dans nos méthodes, nos ressources humaines et nos outils qui feront en sorte que le Bureau demeure un centre d'excellence en gestion publique et une organisation reconnue pour la qualité de son travail.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
26 février 2002

## Déclaration de la direction

**Rapport sur les plans et les priorités 2002–2003**

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2002-2003 du Bureau du vérificateur général du Canada.

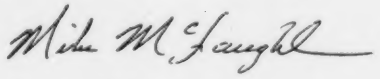
À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités du Bureau;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et priorités de 2002-2003;*
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs.

Le sous-vérificateur général et
agent financier supérieur,



Michael J. McLaughlin, CMA
26 février 2002

# *Section II*

## *Raison d'être du Bureau*

### La vision et les secteurs d'intérêt du Bureau

**2.1** Les énoncés sur la vision et les secteurs d'intérêt qui guident le travail du Bureau sont exposés dans le plan stratégique du Bureau..

---

***VISION***

Nous sommes un bureau de vérification indépendant qui est au service du Parlement et qui travaille pour le bien-être des Canadiens.

Nous faisons la promotion :

- d'une fonction publique fédérale responsable, intègre et efficace;
- d'une bonne gouvernance, du développement durable et de la protection de l'héritage et du patrimoine du Canada.

Nous le faisons en :

- effectuant des vérifications et des études indépendantes qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement ainsi qu'au gouvernement;
- travaillant en collaboration avec les vérificateurs législatifs, le gouvernement et les organisations professionnelles;
- en assurant un milieu de travail diversifié et respectueux au sein duquel nos employés peuvent réaliser leur plein potentiel et rechercher l'excellence.

***SECTEURS D'INTÉRÊT***

Nos efforts porteront sur cinq secteurs :

- reddition de comptes au Parlement;
- fonction publique efficace;
- questions autochtones;
- santé, sécurité et environnement;
- héritage et patrimoine.

## Mandat, rôles et responsabilités

### Lois habilitantes

**2.2** La *Loi sur le vérificateur général*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que d'autres lois et décrets énoncent les fonctions du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable. Ces fonctions concernent la vérification législative et la surveillance des ministères et des organismes fédéraux, des sociétés d'État, des administrations territoriales et d'autres entités dont des organisations internationales.

**2.3** Nous nous distinguons des ministères et des organismes en ce que nous sommes indépendants du gouvernement et que nous faisons directement rapport au Parlement. Un vaste mandat législatif, l'exemption de certains contrôles gouvernementaux sur notre budget et notre personnel ainsi qu'un mandat de dix ans pour le vérificateur général assurent notre indépendance.

### Secteur d'activité — Vérification législative

**2.4** L'objectif du secteur d'activité du Bureau est de transmettre des données de vérification et d'autres données pertinentes à la Chambre des communes et aux assemblées législatives des administrations territoriales aux fins de leur examen minutieux des programmes, des activités financières et des questions environnementales et de développement durable du gouvernement. Le vérificateur général fournit au Parlement, au gouvernement et aux Canadiens des réponses aux questions suivantes.

| Composantes de la vérification législaive[1] | Questions |
|---|---|
| Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes | Les ministères et les organismes exécutent-ils leurs programmes de manière économique et efficiente, avec le souci de leur impact sur l'environnement? Le gouvernement dispose-t-il de moyens pour mesurer l'efficacité de ses programmes? La loi est-elle respectée et le Trésor public est-il protégé? |
| Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada | Le gouvernement donne-t-il une image fidèle de sa situation financière globale conformément aux conventions comptables applicables? |
| Vérifications comptables des sociétés d'État, des territoires et d'autres entités | Les sociétés d'État, les territoires et les autres entités présentent-ils fidèlement leur information financière conformément aux normes comptables applicables? Se conforment-ils aux autorisations législatives? |
| Examens spéciaux des sociétés d'État | Les systèmes et les pratiques des sociétés d'État fournissent-ils l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficiente et que le déroulement des opérations est efficace? |
| Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable | Dans quelle mesure les ministères et les organismes ont-ils atteint les objectifs et mis en œuvre les plans d'action énoncés dans leur stratégie de développement durable? |
| Évaluations des rapports sur le rendement des agences | Les agences présentent-elles l'information sur le rendement de façon fiable et juste? |

[1] Ces composantes sont expliquées plus en détail dans les articles 5, 6 et 7 de la *Loi sur le vérificateur général* et dans la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans tous nos travaux, nous considérons aussi la conformité aux autorisations.

**Nos rapports**

**2.5** Tel qu'il est précisé dans la loi, les travaux du Bureau sont communiqués sous diverses formes, notamment : les chapitres et les autres observations de vérification contenus dans les rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable présentés à la Chambre des communes; les opinions sur les états financiers du gouvernement du Canada, des administrations territoriales, des sociétés d'État et d'autres entités; les rapports d'examen spécial au conseil d'administration des sociétés d'État; les rapports annuels sur d'autres questions aux assemblées législatives des administrations territoriales; les évaluations des rapports sur le rendement de trois agences. (Pour obtenir plus de détails, consulter la section VI.) Nos travaux peuvent aussi donner lieu à des publications spéciales, à des méthodes, à des notes d'information à l'intention des comités parlementaires, à des discours et à des lettres de recommandations aux entités que nous vérifions. Nos rapports et d'autres renseignements sur le Bureau se trouvent sur notre site Web (www.oag–bvg.gc.ca).

# *Section III*

## *Résultat stratégique*

**Des vérifications et des études indépendantes qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement et au gouvernement et qui font la promotion d'une fonction publique fédérale responsable, intègre et efficace, d'une bonne gouvernance, du développement durable et de la protection de l'héritage et du patrimoine du Canada.**

### Résultats prévus

**3.1** Nos résultats prévus comprennent des vérifications, des opinions et des avis conformes aux normes professionnelles ainsi que les conséquences de nos travaux, lesquelles contribuent à l'amélioration de la reddition de comptes et des pratiques de gestion au gouvernement.

**3.2** Le cadre de mesure du rendement et de rapports du Bureau utilise une chaîne des résultats pour établir un lien entre nos extrants — vérifications, opinions, information et avis — et les conséquences souhaitées — gestion des programmes gouvernementaux améliorée et meilleure reddition de comptes au Parlement et au public. Le cadre nous permet de décrire le rendement du Bureau et de montrer comment il produit des changements positifs pour les Canadiens. Les pièces 3.1 et 3.2 fournissent d'autres détails sur le cadre et la chaîne des résultats. Les paragraphes 3.4 à 3.13 décrivent certaines des conséquences de la chaîne présentée à la pièce 3.2. Au cours des prochaines années, le Bureau précisera ces conséquences et la façon de les mesurer.

*Extrants et processus opérationnels*

**3.3 Vérifications, opinions, information et avis fournis conformément aux normes professionnelles et aux systèmes de gestion de la qualité.** Le Bureau produit divers extrants, par exemple information de vérification, avis et assurance. Il offre un service professionnel et doit donc maintenir sa crédibilité en respectant les normes professionnelles et en appliquant les systèmes de gestion de la qualité. La sous–section **Extrants et processus opérationnels**, à la page 15, renferme d'autres détails sur les extrants que nous voulons produire et les processus opérationnels.

**Pièce 3.1 — Notre cadre de mesure du rendement et de rapports**

Notre cadre utilise une chaîne des résultats comme fondement de la gestion du rendement. Une chaîne des résultats établit un lien entre nos extrants — vérifications, opinions, information et avis — et les conséquences souhaitées — gestion des programmes gouvernementaux améliorée et une meilleure reddition de comptes au Parlement et au public. Le cadre nous permet de décrire le rendement du Bureau et de montrer comment il produit des changements positifs pour les Canadiens. La pièce 3.2 établit de façon plus précise le lien entre la chaîne des résultats et nos extrants.

La colonne de gauche de la pièce indique que le Bureau veut produire des changements positifs pour ses clients, notamment les députés des assemblées législatives fédérales et territoriales, les représentants des entités vérifiées et le public. Afin de produire des changements positifs pour les parties intéressées, le Bureau travaille aussi avec d'autres vérificateurs législatifs, les associations professionnelles, les organismes de normalisation nationaux et internationaux et d'autres organismes gouvernementaux.

La section du bas de la pièce précise les activités du Bureau et les extrants — information de vérification, avis et assurance — qu'il produit. Le Bureau contrôle en grande partie la production de ses extrants, mais il n'exerce qu'une influence indirecte sur la réalisation des conséquences immédiates, intermédiaires et finales.

Le Bureau offre un service professionnel et doit donc maintenir sa crédibilité en respectant les normes professionnelles lorsqu'il travaille avec des tiers. Il doit avoir recours à différents moyens pour assurer le professionnalisme de ses travaux et à cette fin, il ne doit pas se limiter au respect des normes, mais aussi prendre en compte les vues des groupes concernés.

La section centrale de la pièce présente une série de conséquences immédiates et intermédiaires qui devraient mener aux conséquences souhaitées, mais qui ne sont pas finales.

Premièrement, le Bureau tente de faire participer divers clients, dont les comités parlementaires, les entités vérifiées et les conseils d'administration, au processus de vérification. Par exemple, les comités parlementaires tiennent des audiences sur les questions signalées.

Ensuite, le Bureau cherche à mieux informer le Parlement, les entités gouvernementales et le public. À cet égard, les caractéristiques clés de l'information sont la crédibilité, l'assurance, l'exactitude, la pertinence, l'actualité, l'intégralité et la clarté.

Enfin, le Bureau tente de susciter des changements par la communication d'une information qui a une incidence sur les programmes et les priorités. De tels changements peuvent être vus comme étant les différences (améliorations), au niveau des connaissances, des attitudes, des compétences, de l'engagement, de la capacité et des actions continues au sein de l'entité, qui devraient produire les conséquences finales souhaitées.

La section du haut de la pièce présente les conséquences finales, par exemple la confiance du public envers des institutions publiques solides, un gouvernement honnête et responsable, des programmes gouvernementaux efficaces et efficients, des progrès en matière de développement durable et la communication par les ministères d'une information financière et non financière crédible sur le rendement au Parlement. À ce chapitre, nous partageons les mêmes intérêts avec de nombreuses autres parties à l'intérieur du gouvernement et à l'extérieur de celui-ci, ce qui complique le recensement des résultats attribuables à nos vérifications. Nous ne sommes pas les seuls à vouloir un bon gouvernement, et c'est avec la collaboration et la participation de ces parties que nous pouvons susciter le changement. Dans la mesure du possible, nous évaluons périodiquement si des progrès marquants ont été réalisés dans ces secteurs par des études ou des évaluations spécialisées.

## Pièce 3.2 — Chaîne des résultats

### Clients

**Assemblées législatives fédérales et territoriales**

**Grand public**

### Parties intéressées

**Ministères et organismes**

**Sociétés d'État**

**Bénéficiaires des programmes**

### Intermédiaires

**Médias**

**Milieux universitaires**

**Groupes d'intérêt**

**CONSÉQUENCES FINALES**

**Le Bureau contribue à l'amélioration de la gestion des programmes gouvernementaux et de la reddition de comptes au Parlement et au public.**

- Confiance du public envers les institutions gouvernementales
- Gouvernement honnête et responsable
- Progrès en matière de développement durable
- Programmes efficaces et efficients
- Communication par les ministères d'une information financière et non financière crédible sur le rendement au Parlement

**CONSÉQUENCES INTERMÉDIAIRES**

**Les vérifications et les études sont pertinentes : des questions et des problèmes importants sont abordés dans le cadre des vérifications; les programmes et les priorités sont modifiés.**

- Les parlementaires tiennent compte de l'obligation redditionnelle, de l'optimisation des ressources, de la conformité des autorisations et des incidences sur l'environnement et le développement durable dans leurs activités en matière de législation et de surveillance.
- **Les entités vérifiées mettent en œuvre les recommandations et adoptent les meilleures pratiques.***
- Les organisations intègrent les considérations environnementales et de développement durable à leur processus de prise de décisions.
- Les entités se conforment aux autorisations et aux normes de présentation des rapports financiers.
- Les comités parlementaires souscrivent aux conclusions et aux recommandations du BVG.
- La présence du Bureau a un effet dissuasif.

**Les vérifications permettent de mieux informer le Parlement, le gouvernement, les entitiés et le public.**

- Le Parlement, les entités vérifiées et les médias font ressortir nos messages dans le cadre de débats, de réponses et de rapports.

**CONSÉQUENCES IMMÉDIATES**

**Le Bureau continue à bénéficier d'un appui qui l'aide à assumer son rôle et à faire son travail.**

- **Les clients et les parties intéressées trouvent l'information et le processus de vérification utiles.***
- Les entités vérifiées acceptent les constatations et les recommandations.
- L'assurance qui découle des attestations et des vérifications de l'optimisation des ressources augmente la confiance qu'accordent la haute direction, les conseillers d'administration et les parlementaires aux systèmes et à l'information.
- Les effets non voulus sont minimisés.

**Les clients et les parties intéressées ont un rôle dans le processus de vérification.**

- **Les comités parlementaires tiennent des audiences sur les questions signalées ou en font le suivi.***
- Les comités de vérification et les conseils d'administration des entités vérifiées s'efforcent de comprendre les questions signalées dans les rapports de vérification et en font le suivi.

**EXTRANTS ET PROCESSUS OPÉRATIONNELS**

- **Vérifications, opinions, information et avis fournis conformément aux normes professionnelles et aux systèmes de gestion de la qualité.***
  - Rapports de la vérificatrice générale et de la commissaire à l'environnement et au développement durable
  - Opinions sur les états financiers (Comptes publics, sociétés d'État, administrations territoriales)
  - Rapports d'examen spécial
  - Évaluation des rapports sur le rendement des agences
  - Témoignages, discours, documents de discussion, lettres de recommandations, etc.
- Les ressources humaines et financières sont gérées judicieusement.
  - Élaboration de méthodes, perfectionnement
  - Systèmes de gestion des ressources humaines et financières
  - Stratégie de développement durable et systèmes
  - Systèmes de gestion de la qualité

* Ces résultats sont décrits plus en détails dans la sous-section intitulée Résultats prévus à la page 9.

*Conséquences immédiates*

**3.4 Les comités parlementaires tiennent des audiences sur les questions signalées ou en font le suivi.** Il est important que nous comprenions les besoins et les intérêts des parlementaires afin de mieux les servir. Nous rencontrons souvent les parlementaires et leurs recherchistes afin de discuter de leurs intérêts. Cette année, nous mènerons une enquête auprès d'un échantillon de députés en vue d'en apprendre davantage sur leurs intérêts et de mesurer leur satisfaction à l'égard des travaux du Bureau. Les résultats serviront à mesurer la façon dont nous servons le Parlement et à améliorer nos activités.

**3.5** Nous communiquons régulièrement avec le Comité permanent des comptes publics et d'autres comités afin de leur faire part des questions traitées dans les rapports de la vérificatrice générale et de la commissaire à l'environnement et au développement durable. Les audiences des comités constituent un important moyen de les sensibiliser aux questions traitées dans les rapports et, enfin, d'obtenir l'engagement des ministères et des organismes quant à la mise en œuvre de nos recommandations. Nous nous attendons à ce que 60 p. 100 environ de nos rapports fassent l'objet d'audiences de comité parlementaire au cours de la période actuelle de planification.

**3.6 Les clients et les parties intéressées trouvent l'information et le processus de vérification utiles.** La rétroaction que nous recevons de nos parties intéressées sur la pertinence, l'intégralité et l'exactitude de l'information que nous fournissons, de même que sur la manière dont nous menons nos vérifications, a une importance capitale pour l'amélioration de nos activités.

**3.7** Tous les deux ans, nous sondons les directeurs financiers et les présidents des comités de vérification des entités fédérales et des organisations internationales afin d'établir la mesure dans laquelle les vérifications annuelles produisent les conséquences souhaitées. Notre prochaine enquête sera en grande partie axée sur les travaux de vérification réalisés en 2002-2003. Nous prévoyons qu'au moins 80 p. 100 des répondants conviendront que la vérification annuelle a été utile et qu'elle a ajouté de la valeur à leur organisation.

**3.8** En 2002-2003, nous étendrons notre enquête sur les vérifications annuelles aux principales parties intéressées de la vérification des états financiers du gouvernement du Canada afin, entre autres, d'établir si ces parties considèrent qu'elle a été utile et qu'elle a ajouté de la valeur aux *Comptes publics du Canada.*

**3.9** Au cours du troisième cycle d'examens spéciaux exécutés jusqu'ici, 80 p. 100 des clients qui ont été sondés (présidents du conseil d'administration et premiers dirigeants) estimaient que l'examen spécial était utile et qu'il ajoutait de la valeur à leur organisation. Nous prévoyons maintenir ou dépasser ce niveau de satisfaction à la fin du quatrième cycle.

*Conséquences intermédiaires*

**3.10 Les entités vérifiées mettent en œuvre les recommandations et adoptent les meilleures pratiques.** Nous sommes déterminés à améliorer les pratiques de gestion au gouvernement. Nos recommandations sont fondées sur des données et une analyse

pertinentes et elles ont comme objectif de cerner les secteurs à améliorer. Nous n'exerçons aucun contrôle sur la mise en œuvre de ces recommandations. Cependant, nous nous efforçons de faire des recommandations pratiques et d'inciter les entités vérifiées à y donner suite.

**3.11** Nous utilisons une base de données sur les recommandations pour faire le suivi des vérifications antérieures et surveiller chaque année l'état d'avancement des mesures prises à la suite des recommandations des vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes. Nous nous attendons à ce qu'au moins 60 p. 100 de nos recommandations seront mises en œuvre sur une période de cinq ans ou seront en voie de l'être. Nous ferons aussi d'autres enquêtes pour déterminer pourquoi 40 p. 100 de nos recommandations ne sont pas mises en œuvre ou ne sont pas en voie de l'être

**3.12** Le Comité des comptes publics a aussi indiqué qu'il aimerait recevoir de l'information sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations à la Chambre. Nous envisagerons des moyens de l'informer lorsque nous appliquerons notre nouvelle méthode de suivi.

**3.13** Nous encourageons nos clients à adopter des normes comptables appropriées dans le cadre de nos vérifications annuelles des états financiers du gouvernement du Canada et de plus de 115 états financiers d'entités fédérales, de territoires et d'organisations internationales. Nous prévoyons que toutes ces vérifications donneront lieu à des opinions non assorties de réserve. Cependant, il incombe à la direction de préparer des états financiers conformes aux normes comptables. Notre responsabilité, en tant que vérificateur au service du Parlement, consiste à exprimer une opinion sur les états financiers en nous fondant sur notre vérification.

## Ressources

**3.14** La pièce 3.3 contient de l'information sur nos dépenses prévues. En juillet 2001, le Conseil du Trésor a approuvé une hausse de financement de six millions de dollars pour 2001-2002 et de huit millions de dollars pour 2002-2003. Nous avons demandé cette augmentation afin de continuer à répondre aux besoins du Parlement au cours des prochaines années. Plus particulièrement, nous voulons nous assurer que nous aurons suffisamment de ressources pour financer adéquatement nos vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes et pour investir dans les méthodes, les technologies et le capital intellectuel. Lorsque nous avons présenté notre demande, nous avons reconnu que ces fonds supplémentaires ne satisferaient pas tous les besoins en même temps. Mais au fil du temps nous croyons qu'une majoration permanente de 15 p. 100 (8 millions de dollars) devrait nous permettre de répondre à ces besoins. En 2002-2003, nous accordons la priorité aux méthodes, aux technologies et à la formation de nos ressources humaines (voir les paragraphes 3.43 à 3.45).

**3.15** Cette augmentation du financement a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor pourvu que le Secrétariat du Conseil du Trésor mette en place, de concert avec le Bureau, un processus d'établissement des besoins futurs du Bureau.

**3.16** En collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, nous réaménageons les bureaux actuels des employés de notre bureau d'Ottawa. Le coût des travaux est estimé à 3,5 millions de dollars, et le Conseil du Trésor a fourni 3 millions de dollars en fonds spéciaux.

**3.17** La pièce 3.3 montre les dépenses de programme prévues sans l'augmentation permanente de 15 p. 100 (8 millions de dollars) du budget de 2003-2004 et de 2004-2005. Les dépenses prévues pour 2002-2003 ont augmenté d'environ 9,8 millions de dollars par rapport à 2001-2002. Comme il est mentionné précédemment, environ la moitié de ce montant servira à financer adéquatement les vérifications de l'optimisation des ressources qui sont prévues, à investir dans les méthodes, les technologies et le capital intellectuel, et à réaménager les locaux. Le reste provient d'une augmentation au titre des services fournis sans frais par d'autres ministères ainsi que des crédits inutilisés et des reports prévus. Les crédits inutilisés représentent des dépenses prévues à l'origine pour des travaux qui devaient être effectués en 2001-2002, mais qui ont été reportés à 2002-2003.

| **Pièce 3.3 – Dépenses prévues** | **Prévisions des dépenses 2001-2002** | **Dépenses prévues 2002-2003** | **Dépenses prévues 2003-2004** | **Dépenses prévues 2004-2005** |
|---|---|---|---|---|
| **(en millions de dollars)** | | | **(Exclut la hausse permanente de financement)** | |
| **Dépenses brutes du Programme** | 55.6 | 65.6 | **57,6** | **57,6** |
| Fonds spécial — Projet de réaménagement des locaux | | 3.0 | | |
| *Budget supplémentaire des dépenses* et autres ajustements | 9.3 | - | - | - |
| | 64.9 | 68.6 | **57,6** | **57,6** |
| (Crédit inutilisé prévu) / Report prévu[1] | (2.0) | 2.0 | | |
| **Dépenses nettes du Programme** | 62.9 | 70.6 | **57,6** | **57,6** |
| *Moins :* Recettes non disponibles | (0.8) | (0.8) | **(0,8)** | **(0,8)** |
| *Plus :* Coût des services fournis sans frais | 6.7 | 8.8 | **7,5** | **7,5** |
| **Coût net du Programme** | 68.8 | 78.6 | **64,3** | **64,3** |
| **Équivalents temps plein (ETP)** [2] | 520 | 570 | **570** | **570** |

[1] Sous réserve de l'approbation du Parlement.

[2] Pour 2002-2003 et les années subséquentes, nous avons les autorisations pour 580 ETP.

**3.18** La pièce 3.4 renferme de l'information sur nos dépenses prévues par composante de la vérification législative. Pour établir le coût net du Programme, nous avons pris en compte l'augmentation de services fournis sans frais, laquelle a fait accroître les dépenses prévues pour les composantes de la vérification législative de 2002-2003.

**Pièce 3.4 — Dépenses prévues par composante de la vérification législative**

**(en millions de dollars)**

| Composantes de la vérification législative | Dépenses prévues 2001-2002 | Dépenses prévues 2002-2003 |
|---|---|---|
| Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes | 35,4 | 36,5 |
| Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada | 5,4 | 5,1 |
| Vérifications comptables des sociétés d'État, des territoires et d'autres entités | 16,4 | 17,3 |
| Examens spéciaux des sociétés d'État | 2,1 | 4,2 |
| Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable | 2,3 | 2,5 |
| Évaluations des rapports sur le rendement des agences | 1,0 | 1,0 |
| **Coût total des vérifications** | **62,6** | **66,6** |
| Pratiques professionnelles | 6,2 | 8,5 |
| Réaménagement de l'espace et modernisation des bureaux | | 3,5 |
| **Coût net du Programme** | **68,8** | **78,6** |

## Extrants et processus opérationnels

*Secteurs d'intérêt*

**3.19** La vérificatrice générale a cerné cinq secteurs qui retiendront l'attention du Bureau au cours de son mandat. Ces secteurs d'intérêt feront partie de notre nouveau plan stratégique et nous aideront à planifier nos travaux de vérification pour 2003 et les années subséquentes. Au cours de la prochaine année, nous établirons des indicateurs de rendement qui nous permettront de mesurer les effets que nous produisons sur chacun de ces secteurs d'intérêt.

- **Reddition de comptes au Parlement.** Cela signifie aider et appuyer le Parlement dans ses travaux liés à l'autorisation et à la surveillance des dépenses et des activités du gouvernement. À cette fin, nous examinerons les nouveaux mécanismes de gouvernance et poursuivrons nos travaux dans les secteurs de la communication de l'information financière et de l'information sur le rendement, de la reddition de comptes et de la conformité aux autorisations directrices. De même, nous travaillerons plus étroitement avec les comités parlementaires afin de les aider à faire leur travail.

- **Fonction publique efficace.** Cela comprend l'évaluation de la capacité du gouvernement d'élaborer des politiques, d'exécuter des programmes et de soutenir la prestation des programmes. Nos travaux seront axés sur des domaines tels que la gestion des res-

sources humaines, la gestion financière, les technologies de l'information et la gestion des connaissances. Nous ferons le suivi des initiatives du gouvernement dans ces secteurs et dans d'autres secteurs en mettant l'accent sur les progrès et les résultats obtenus et nous ferons rapport à ce sujet.

- **Questions autochtones.** Elles constituent l'un des plus grands défis du Canada. Nos travaux porteront sur les programmes gouvernementaux qui influent sur les conditions sociales, économiques et environnementales des Autochtones et de leurs collectivités. Dans le but d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la prestation des programmes, nous accorderons une attention spéciale aux structures redditionnelles, aux partenariats et aux mécanismes de règlement des différends.

- **Santé, sécurité et environnement.** Ces questions concernent le bien-être des Canadiens. Elles intéressent les citoyens et reflètent les moyens que prend le gouvernement pour répondre aux besoins actuels des Canadiens. Nous examinerons les programmes individuels dans chacun de ces secteurs et nous évaluerons aussi comment ces programmes sont coordonnés et gérés dans l'ensemble du gouvernement.

- **Héritage et patrimoine.** Ce sont les actifs culturels, historiques et matériels du Canada, son environnement et sa situation financière. Premièrement, nous devons recenser et décrire les actifs et la situation dont nous avons hérité des générations précédentes. Nous évaluerons ensuite les programmes qui ont pour objet de les conserver et de les développer pour les générations futures.

***Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–2002* | *35,4 millions de dollars* |
| | *2002–2003* | *36,5 millions de dollars* |

**3.20 La vérification de l'optimisation des ressources (VOR) ou la vérification du rendement examine les pratiques de gestion, les contrôles et les systèmes d'information en mettant l'accent sur les résultats.** Elle ne met pas en question le bien-fondé des politiques gouvernementales; elle fournit plutôt de l'information pour aider les législateurs à déterminer si les politiques et les programmes ont été mis en œuvre de manière satisfaisante. Les principaux produits sont les chapitres et les autres observations de vérification publiés dans les rapports de la vérificatrice générale à la Chambre des communes. Ces travaux peuvent également donner lieu à des publications spéciales, à des méthodes, à des séances d'information à l'intention des comités parlementaires, à des discours et à des lettres de recommandations.

**3.21** Notre pouvoir discrétionnaire quant à l'étendue et à la fréquence est plus grand pour les vérifications de l'optimisation des ressources que pour les vérifications comptables ou les examens spéciaux. Pour déterminer les questions qui présentent le plus d'intérêt et d'importance pour le Parlement, nous prenons en compte les facteurs suivants :

- l'importance du programme ou du sujet, son niveau de dépenses, le niveau d'intérêt qu'il suscite chez les députés et le niveau de risque que pose sa prestation;

- la complexité du programme ou du sujet, le niveau de ressources nécessaire pour le vérifier et sa pertinence à l'égard du mandat du Bureau;
- nos cinq secteurs d'intérêt;
- la couverture de vérification antérieure par le Bureau et les autres examens réalisés par le gouvernement ou d'autres observateurs avertis.

**3.22** Nous nous efforçons d'établir un calendrier des VOR pour couvrir les questions les plus importantes dans un délai raisonnable. Les équipes de vérification préparent des plans pluriannuels pour les 25 principaux ministères et organismes de l'administration fédérale et pour certains secteurs d'intérêt qui touchent plusieurs ministères, notamment la reddition de comptes et la mesure des résultats, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, le développement durable et les technologies de l'information. Nous évaluons aussi les nouvelles questions et nous mettons à jour les plans de vérification tous les ans. En 2002-2003, notre projet de perfectionnement des pratiques de vérification comportera l'amélioration de nos méthodes de planification et des outils prévus à cette fin, de sorte que soient intégrés les méthodes d'évaluation des risques et les outils de planification électroniques les plus récents (voir les paragraphes 3.43 à 3.45).

**3.23 Par le passé, nous avons habituellement fait un suivi de chacune de nos vérifications de l'optimisation des ressources deux ans après la vérification initiale.** D'après les discussions que nous avons eues avec les parlementaires et notre propre examen, nous avons conclu que notre méthode de suivi actuelle pourrait être plus pertinente pour le Parlement et donc plus efficace.

**3.24** Dans le cours des travaux de suivi futurs, nous concentrerons nos efforts sur un plus petit nombre de questions qui présentent un intérêt continu pour le Parlement. Pour ces questions, nous tenterons de fournir un niveau d'assurance plus élevé quant aux progrès réalisés par les ministères. Le rapport prévu pour septembre 2002 marque la première étape de cette nouvelle approche. D'après cette expérience et d'autres études, nous prévoyons l'appliquer pleinement au printemps 2003.

**3.25** Les progrès de la mise en œuvre de toutes nos recommandations par les ministères demeurent importants pour nous et pour le Parlement. Nous continuerons de suivre les progrès annuellement en travaillant étroitement avec le personnel de vérification interne des ministères.

**3.26 Nos plans de VOR pour 2002-2003, ainsi que notre rapport d'avril 2003, exigeront le dépôt de plus de 35 chapitres, dont des aperçus de la vérificatrice générale et de la commissaire à l'environnement et au développement durable.** Ces vérifications, qui comprennent les travaux de suivi prévus, prennent en compte un large éventail de sujets d'importance pour le Parlement et les Canadiens. L'un des chapitres traitera de fonds publics que l'on a soustraits au contrôle du Parlement et un autre, du système de justice pénale du Canada. Dans deux autres chapitres, nous examinerons des programmes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada — un ayant trait à la gestion du commerce et un autre, à l'impôt international. Nous vérifierons aussi la Défense

nationale et, entre autres, l'entente d'entraînement en vol de l'OTAN, les zones d'entraînement et les bases de lancement. Nous ferons rapport sur les lieux contaminés du Nord et aborderons, dans deux autres chapitres, d'autres questions concernant le Nord. De plus, nous déposerons un chapitre sur la communication d'information concernant les collectivités des Premières nations. Pendant l'exercice, nous vérifierons Patrimoine Canada et l'Agence spatiale canadienne et nous rendrons compte de l'exécution des programmes liés aux numéros d'assurance sociale, à la passation de marchés publics et à la location de biens immobiliers.

**3.27 Nous accordons une attention spéciale à la planification et à la gestion des coûts, au temps d'exécution et aux résultats des vérifications.** Nous continuons de perfectionner notre processus de budgétisation et de planification afin d'utiliser nos ressources avec efficience et efficacité. Nous établissons des budgets pour toutes nos vérifications et nous publierons ces budgets en indiquant les ressources réellement utilisées.

***Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–02* | *5,4 millions de dollars* |
| | *2002–03* | *5,1 millions de dollars* |

**3.28** La vérificatrice générale examine les états financiers du gouvernement du Canada conformément aux normes de vérification généralement reconnues afin d'obtenir l'assurance raisonnable qu'ils ne contiennent pas d'inexactitudes importantes; elle exprime une opinion sur la fidélité et l'uniformité de leur présentation. Cette opinion rend les états financiers crédibles. Si l'examen montre que les états financiers contiennent des inexactitudes importantes, la vérificatrice générale formulera une opinion avec réserve.

**3.29** Le gouvernement a entrepris d'améliorer l'utilité et l'actualité de son information financière en mettant en œuvre la Stratégie d'information financière (SIF). Les principaux éléments de la SIF sont la modernisation des systèmes, l'adoption de la comptabilité d'exercice et son intégration aux activités de gestion quotidiennes. Comme suite à la modernisation des systèmes, les données comptables contenues dans le Système central de comptabilité du receveur général du Canada ont été transférées aux nouveaux systèmes ministériels le 1er avril 2001.

**3.30** La mise en place de systèmes financiers modernes dans les ministères a une incidence considérable sur nos travaux de vérification des états financiers du gouvernement du Canada. Nous sommes tenu d'évaluer les environnements de contrôle interne de ces systèmes dans tous les grands ministères et organismes que nous vérifions. À cette fin, le projet de perfectionnement de nos pratiques de vérification prévoit l'amélioration de nos méthodes de vérification comptable, notamment l'introduction de nouveaux jeux d'outils de vérification électroniques, l'amélioration de nos méthodes d'analyse des risques et une meilleure intégration des travaux de vérification comptable et non comptable dans les ministères (voir les paragraphes 3.43 à 3.45).

***Vérifications comptables des sociétés d'État, des territoires et d'autres entités***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–2002* | *16,4 millions de dollars* |
| | *2002–2003* | *17,3 millions de dollars* |

**3.31** Nous examinons les états financiers de 115 sociétés d'État, de territoires et d'autres entités afin de formuler une opinion sur la fidélité de leur présentation conformément aux normes comptables professionnelles. Nous vérifions aussi si les opérations dont nous prenons connaissance sont conformes, à tous les égards importants, aux principales autorisations législatives. Nos vérifications comptables de ces entités fournissent une assurance aux ministres, aux parlementaires, aux députés des assemblées territoriales et aux diverses autres parties intéressées.

**3.32** Notre portefeuille de vérifications annuelles continue de croître. En 2002-2003, nous prévoyons vérifier, pour la première fois, le Régime de pensions de retraite de la fonction publique, le régime de pensions de retraite des Forces canadiennes, le régime de pensions de retraite de la Gendarmerie royale du Canada et la Société de l'énergie du Nunavut.

***Examens spéciaux des sociétés d'État***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–2002* | *2,1 millions de dollars* |
| | *2002–2003* | *4,2 millions de dollars* |

**3.33** La *Loi sur la gestion des finances publiques*, ou dans certains cas une autre loi, exige qu'un examen spécial des sociétés d'État soit réalisé tous les cinq ans. De plus, le gouverneur en conseil demande parfois au Bureau d'effectuer un examen spécial de sociétés d'État qui en sont exemptées. Le secteur privé effectue des examens spéciaux, dont certains conjointement avec nous, mais le Bureau réalise la plupart des examens. La loi exige de l'examinateur qu'il formule une opinion, à savoir si les systèmes et les pratiques de gestion de la société fournissent une assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficiente et que le déroulement des opérations est efficace.

**3.34** En 2002–2003, nous prévoyons terminer le troisième cycle d'examens spéciaux par l'examen de la Société du crédit agricole Canada. Nous prévoyons aussi exécuter les huit premiers examens spéciaux du quatrième cycle (Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée, Énergie atomique du Canada limitée, Centre de recherches pour le développement international, Commission de la capitale nationale, Administration de pilotage de l'Atlantique, VIA Rail Canada Inc., Société de développement du Cap-Breton et Construction de Défense (1951) Limitée).

**3.35** Pour le quatrième cycle, nous mettrons en œuvre notre approche révisée pour les examens spéciaux. Nos priorités pour le quatrième cycle consistent à mieux intégrer les travaux des examens spéciaux à nos vérifications comptables annuelles des sociétés d'État, à élargir l'étendue de nos travaux sur le gouvernement d'entreprise et à produire de meilleurs rapports d'examen. Nous prévoyons aussi réaliser chaque examen spécial en

moins de temps (de 6 à 12 mois selon la taille de la société) et réduire le nombre total d'heures de vérification de 15 à 25 p. 100 par rapport au troisième cycle.

***Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–2002* | *2,3 millions de dollars* |
| | *2002–2003* | *2,5 millions de dollars* |

**3.36** Il incombe à la commissaire à l'environnement et au développement durable de surveiller la mesure dans laquelle les ministères et les organismes ont mis en œuvre leur plan d'action et atteint les objectifs énoncés dans leur stratégie de développement durable, et de faire rapport à ce sujet. De plus, la commissaire réalise des vérifications de l'optimisation des ressources et des études des questions environnementales et de développement durable, et elle surveille le processus par lequel le public peut présenter des pétitions aux ministres sur des questions touchant l'environnement.

**3.37** Les ministères fédéraux ont produit leur première stratégie de développement durable en 1997. Jusqu'ici, la commissaire a revu la préparation des stratégies et l'élaboration de systèmes de gestion conçus pour aider les ministères à mettre en œuvre leur stratégie. En 2001, les ministères ont déposé leur première stratégie mise à jour. En 2002-2003, nos vérifications des stratégies de développement durable feront état des progrès des ministères en matière de développement durable. Nous examinerons un échantillon de ministères en vue de relever des indicateurs de changement quant à la manière de remplir leur mandat dans le contexte du développement durable. En outre, nous examinerons le rendement déclaré des ministères par rapport à certains engagements contenus dans leur stratégie.

**3.38** En ce qui concerne les vérifications de l'optimisation des ressources courantes, la commissaire compte examiner les progrès du gouvernement fédéral pour ce qui est des substances toxiques, des espèces envahissantes, des mines abandonnées du Nord et des lieux contaminés. Elle a aussi l'intention d'examiner ses progrès en qualité de chef de file canadien du développement durable.

**3.39** Le processus de pétition est un lien vital qui permet aux Canadiens de faire connaître leurs préoccupations en matière d'environnement. La commissaire est déterminée à rendre ce processus plus accessible et compréhensible. Les pétitions que nous recevons et les réponses des ministères fédéraux pourront être consultées sur notre site Web, et nous examinerons d'autres moyens d'améliorer ce processus.

***Évaluations des rapports sur le rendement des agences***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–2002* | *1 million de dollars* |
| | *2002–2003* | *1 million de dollars* |

**3.40** Trois agences gouvernementales de service, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, l'Agence des douanes et du revenu du Canada et l'Agence Parcs Canada, doivent produire des rapports annuels qui contiennent à la fois des états financiers et de

l'information sur le rendement. En vertu de la loi, le Bureau est tenu de formuler une opinion sur les états financiers et d'évaluer la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement fournie par les agences. L'opinion et l'évaluation sont incluses dans le rapport annuel des agences.

***Pratiques professionnelles***

| | | |
|---|---|---|
| *Dépenses prévues* | *2001–2002* | *6,2 millions de dollars* |
| | *2002–2003* | *8,5 millions de dollars* |

**3.41** Nous nous sommes engagés à améliorer de manière continue les pratiques professionnelles du Bureau et la gestion du processus de planification stratégique. Chaque année, nous revoyons nos activités de vérification, nos pratiques de gestion interne et nos activités administratives. Cette démarche a pour objet d'évaluer la conformité aux exigences législatives, aux normes professionnelles et aux politiques du Bureau et de recenser des possibilités d'améliorer nos méthodes et nos pratiques. Les échanges concernant les méthodes et les pratiques de vérification sont un outil précieux pour l'évolution des pratiques, la recherche et la conception de techniques de vérification de pointe de même que pour les plans annuels d'élaboration des méthodes pour tous les produits de vérification. À cette fin, le Bureau est en contact avec d'autres bureaux de vérification législative et des associations professionnelles comme l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les principales activités pour 2002-2003 sont décrites ci-dessous.

**3.42 Planification stratégique.** La nomination de la vérificatrice générale en mai 2001 nous a conduits à examiner et à mettre à jour notre plan stratégique. Nous avons énoncé une nouvelle vision pour le Bureau et défini les priorités stratégiques. Le processus de planification stratégique permet à l'équipe de la direction d'échanger ses vues quant à l'orientation future, à la stratégie et aux priorités du Bureau et d'obtenir un consensus à cet égard. Le processus est centré sur les changements que nous devons apporter à nos activités et à notre organisation pour remplir le mandat que nous a confié le Parlement et continuer d'être pertinents au cours des prochaines années. Le plan comprend plusieurs objectifs stratégiques qui sont essentiels à notre succès continu. La vérificatrice générale a aussi relevé cinq secteurs d'intérêt qui seront intégrés à notre processus de planification stratégique et qui nous aideront particulièrement à planifier nos travaux de vérification de l'optimisation des ressources pour 2003 et les années futures.

**3.43 Perfectionnement de nos pratiques de vérification : adapter et raffiner nos méthodes et nos outils de vérification**. Chaque année, le Bureau prépare un plan consolidé d'élaboration des méthodes qui guide tous les projets de méthodes nouvelles et révisées. À cette fin, il est essentiel de chercher et de concevoir de manière continue des méthodes et des techniques novatrices dans le but de devenir plus efficients et plus efficaces. Les changements qui marquent l'environnement de vérification du secteur public, par exemple la fonction de contrôleur moderne et les nouveaux systèmes d'information financière, et les changements qui touchent les méthodes de vérification du secteur privé nous ont amenés à adapter et à raffiner nos méthodes et nos outils de vérification afin qu'ils correspondent davantage à ces nouveaux environnements.

**3.44** Au cours des 18 derniers mois, nous avons examiné des moyens de changer nos méthodes et nos outils de vérification et nous avons choisi un mode de planification axée sur les risques pour les diverses composantes de la vérification législative — vérifications de l'optimisation des ressources, vérifications comptables des états financiers du gouvernement du Canada et vérifications des sociétés d'État, des territoires et d'autres entités.

**3.45** La deuxième phase de ce projet est en cours et elle est centrée sur la mise en œuvre de notre plan d'action. Nous faisons l'acquisition de jeux d'outils de planification et de vérification électroniques, de cours de formation et de méthodes, et avec le personnel, nous avons préparé les changements qui devront être apportés aux pratiques de vérification. Cette phase se poursuivra au cours de la prochaine année, alors que nous commencerons à utiliser les nouveaux jeux d'outils de vérification, à donner la formation et à appliquer les méthodes.

**3.46 Gestion des connaissances.** Nous continuons à investir dans la gestion des connaissances en nous servant des technologies modernes pour mieux recueillir et mettre en commun les connaissances des différentes équipes de vérification. Cette démarche revêt une importance capitale pour les entités que nous vérifions et nos travaux. En 2002-2003, nous comptons, entre autres, développer de manière continue les sites des entités et intégrer les jeux d'outils électroniques que nous devons acquérir pour soutenir le projet de perfectionnement de nos pratiques de vérification.

**3.47 Revue des pratiques et vérification interne.** Des revues des pratiques auxquelles on a recours pour certaines vérifications et des revues des pratiques touchant l'ensemble de nos secteurs de vérification pour toutes les gammes de produits sont prévues en 2002-2003. Des vérifications internes des aspects déterminants des activités de soutien du Bureau sont aussi prévues. Un comité de vérification, qui relève directement de la vérificatrice générale, approuve ces plans.

**3.48 Examen externe.** Nous nous sommes engagés à ce que nos systèmes de gestion de la qualité des vérifications soient évalués à l'externe de manière constante afin qu'ils soient toujours pertinents et efficaces. En 1999, une firme d'experts-comptables a évalué nos vérifications (comptables) annuelles et nous avons fait part des résultats dans notre *Rapport sur le rendement* de 1999-2000 au Parlement. Nous planifions maintenant un examen externe du système de gestion de la qualité de nos vérifications de l'optimisation des ressources. Cet examen devrait être terminé en 2005.

**3.49 Activités internationales.** Notre programme de relations internationales nous aide à mettre au point nos pratiques de vérification législative et à renforcer notre réputation et notre crédibilité au Canada et à l'étranger. Au cours des deux dernières décennies, le Canada s'est fait connaître et respecter dans le monde entier pour son expertise en vérification législative. Notre interaction avec les vérificateurs d'autres pays nous a permis de nous tenir au courant des pratiques exemplaires à l'échelle internationale et de les intégrer à nos travaux qui sont destinés au Parlement. En 2001, nous avons eu l'honneur de recevoir le prestigieux prix Kandutsch de l'Organisation internationale des institutions

supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). À long terme, nous comptons maintenir notre présence et entretenir nos relations à l'étranger. À court terme, nous voulons assumer avec succès deux nouvelles responsabilités au sein de l'INTOSAI, soit la présidence du Groupe de travail pour le contrôle environnemental et la présidence d'un nouveau sous-comité chargé de la question cruciale de l'indépendance du vérificateur.

## Activités de soutien

**3.50** Le Bureau s'est engagé à s'améliorer de façon continue et c'est pourquoi il a mis sur pied les deux projets suivants pour accroître l'efficience et l'efficacité de ses activités.

**3.51 Renouvellement de nos ressources humaines.** Le Bureau considère que sa vitalité et son succès continus reposent sur ses ressources humaines. Les activités prévues consistent, entre autres, à élaborer et à offrir un programme de formation, à mettre en œuvre notre plan de relève et à appuyer la modernisation de nos méthodes de vérification. Dans les domaines de la vérification interne, des finances et du contrôle, on recrute activement les mêmes compétences et talents que nous. Par conséquent, il nous est plus difficile de recruter et de conserver notre personnel. En 2002-2003, nous appliquerons une stratégie de recrutement et de conservation plus agressive et nous nous emploierons sans relâche à mettre en place des politiques progressistes en matière de ressources humaines.

**3.52 Enquête sur la satisfaction des employés.** Nous mènerons une enquête sur la satisfaction des employés en 2002-2003. Cette première enquête au cours du mandat de la vérificatrice générale nous fournira des données de départ dans de nombreux secteurs d'intérêt et de préoccupation des employés, notamment le leadership stratégique, les ressources humaines, les produits et les communications. Elle fournira des indicateurs appropriés et significatifs qui serviront de point de repère, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bureau. Nous utiliserons les résultats de l'enquête pour mesurer et communiquer nos succès et pour améliorer nos projets. Nous répéterons cette enquête tous les deux ans afin de mesurer nos progrès et d'intervenir rapidement dans les nouveaux secteurs d'intérêt et les secteurs actuels.

# *Section IV*

## *Organisation du Bureau*

**4.1** Le Bureau a un Conseil de direction qui assume la responsabilité de l'orientation professionnelle et administrative. Il établit les politiques et supervise tous les aspects de la gestion et des activités du Bureau. Il assure la planification et la budgétisation ainsi que la mise en place d'un cadre organisationnel pour les vérifications. Il est composé de la vérificatrice générale, du sous-vérificateur général, de la commissaire à l'environnement et au développement durable, de huit vérificateurs généraux adjoints et du conseiller juridique.

**4.2** Le Groupe des conseillers principaux et le Comité consultatif indépendant sont des comités de conseillers externes de la vérificatrice générale. Les membres du Groupe des conseillers principaux représentent les principales parties intéressées avec lesquelles le Bureau se trouve en rapport, par exemple le gouvernement, les entreprises, les milieux comptables et universitaires et d'autres parties. Le Groupe est chargé de fournir des avis stratégiques sur les travaux du Bureau. Le Comité consultatif indépendant, qui est composé de comptables chevronnés, donne des avis à la vérificatrice générale sur ses vérifications comptables des états financiers du gouvernement du Canada, des sociétés d'État et d'autres entités du secteur public. Il aide également la vérificatrice générale à surveiller les faits nouveaux dans les domaines de la comptabilité et de la vérification et à examiner leur incidence sur les travaux du Bureau.

**4.3** Le Comité de vérification surveille les aspects clés des contrôles de la qualité et des contrôles internes du Bureau. Il est composé de vérificateurs principaux du Bureau et est présidé par un vérificateur principal du secteur privé.

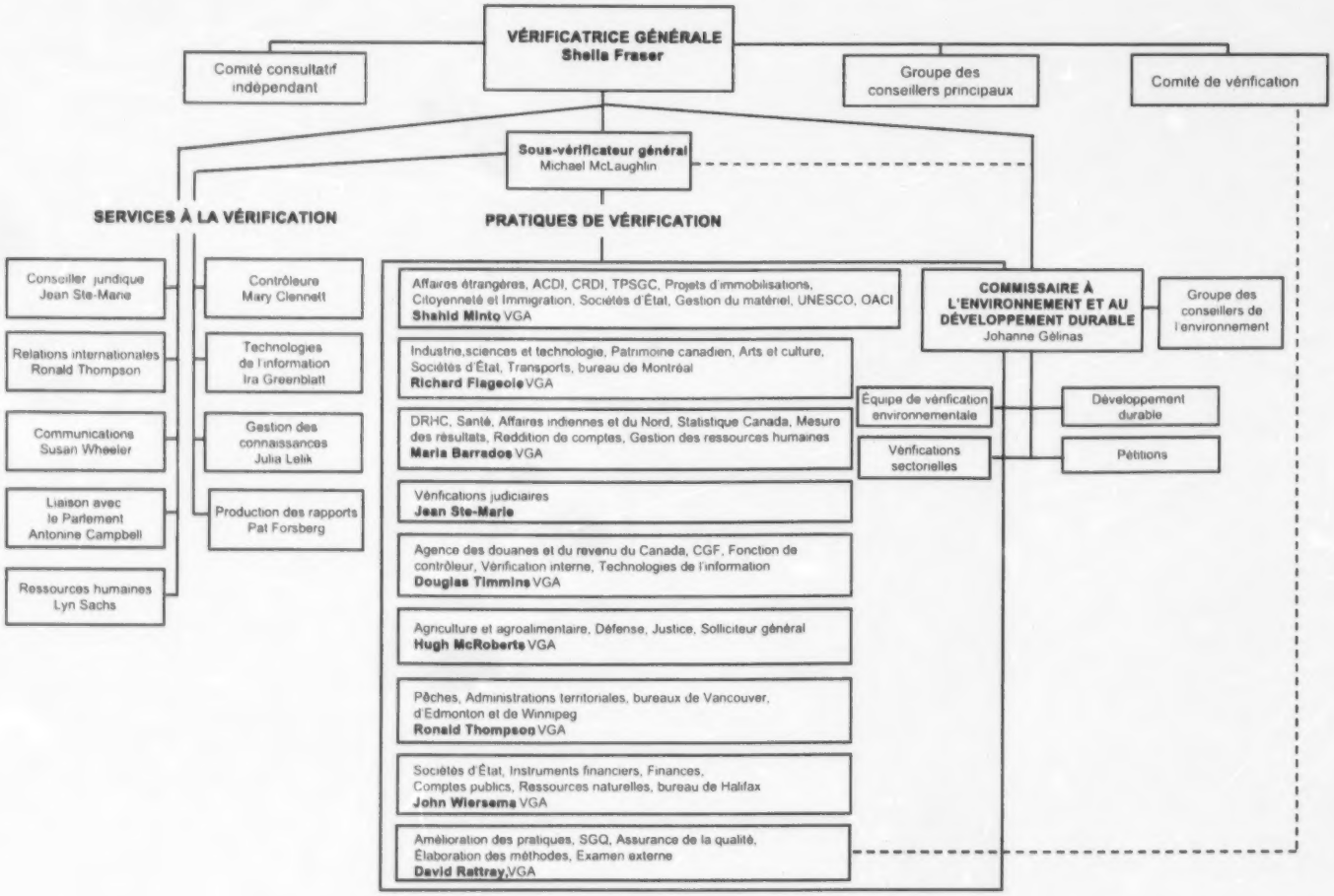
**4.4** La commissaire à l'environnement et au développement durable surveille la performance du gouvernement fédéral en ce qui a trait à la protection de l'environnement et à la promotion du développement durable et fait rapport à ce sujet à la Chambre des communes, au nom de la vérificatrice générale. Le Groupe des conseillers de l'environnement, qui est composé de représentants de groupes environnementaux, de l'industrie et du secteur universitaire, conseille la commissaire en ce qui concerne ses travaux et les faits nouveaux dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

**4.5** Les Pratiques de vérification sont responsables de toutes les activités du Bureau touchant les pratiques professionnelles et la vérification. Nos vérificateurs sont titulaires d'un diplôme universitaire ou possèdent des compétences professionnelles dans de nombreuses disciplines. Notre effectif comprend des comptables, des ingénieurs, des

avocats, des statisticiens, des sociologues, des historiens, des environnementalistes et des économistes.

**4.6** Les Services à la vérification fournissent un soutien direct aux Pratiques de vérification. Ils regroupent les services suivants : juridique, contrôleur, relations internationales, technologies de l'information, communications, gestion des connaissances, liaison avec le Parlement, ressources humaines et production des rapports.

# ORGANIGRAMME DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA



# Section V

## Annexes

**Tableau 5.1 — Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (contribution) (en millions de dollars)**

| Secteur d'activité | Dépenses | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Prévisions 2001-2002 | Prévues 2002-2003 | Prévues 2003-2004 | Prévues 2004-2005 |
| Vérification législative | | | | |
| CCAF-FCVI Inc. | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |

**Tableau 5.2 — Source des recettes non disponibles (en millions de dollars)**

| Secteur d'activité | Recettes | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Prévisions 2001-2002 | Prévues 2002-2003 | Prévues 2003-2004 | Prévues 2004-2005 |
| Vérification législative | | | | |
| Charges au titre des vérifications | 0.8 | 08 | 0.8 | 0.8 |
| Total des recettes non disponibles | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |

**Tableau 5.3 — Coût net du Programme pour 2002-2003 (en millions de dollars)**

| | Total |
|---|---|
| Dépenses prévues | 68.6 |
| Plus : report prévu[1] | 2.0 |
| Moins : recettes non disponibles[2] | (0.8) |
| Plus : coût des services fournis sans frais[3] | 8.8 |
| **Coût net du Programme[4]** | 78.6 |

[1]Sous réserve de l'approbation du Parlement.

[2]Le Bureau reçoit également des honoraires pour un petit nombre de vérifications. Les honoraires les plus importants sont reçus de l'Organisation de l'aviation civile internationale et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Ces fonds ne sont pas utilisés par le Bureau mais sont crédités au Trésor en tant que recettes non disponibles.

[3]Outre les dépenses budgétaires pour 2002-2003, d'autres coûts sont associés au fonctionnement du Bureau. Ces coûts, même s'ils ne sont pas payés directement par le Bureau, représentent des services fournis sans frais par d'autres ministères. Il s'agit des coûts suivants :

| | |
|---|---|
| Locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) | 5.7 |
| Contributions aux régimes d'assurance des employés (Conseil du Trésor) | 3.1 |
| | 8.8 |

[4]Les extrants du Bureau sont constitués des divers rapports de vérification et des études, des opinions et des lettres de recommandations découlant des opérations de vérification. Le Bureau affecte les coûts nets du Programme à ces extrants. Outre les coûts directs, qui sont imputés à chaque extrant en fonction des heures travaillées, certains des coûts du Bureau sont des frais généraux, par exemple l'administration, les langues officielles et les locaux. Ils ne peuvent être attribués directement aux extrants. Cependant, ils doivent constituer en définitive une partie des coûts des extrants. Aussi, le Bureau a conçu un système de comptabilité des coûts de revient qui impute les frais généraux aux extrants. Par conséquent, les coûts associés à chaque extrant sont des coûts « entiers »; ensemble, ils constituent le coût net du Programme du Bureau.

**Tableau 5.4 — Initiatives horizontales – Stratégie de développement durable**

**5.4.1** On trouvera des détails sur notre deuxième stratégie de développement durable dans le chapitre 35 du Rapport de décembre 2000. Nous avons résumé ci-dessous les éléments clés de la stratégie de la prochaine année (voir la Section III, Résultat stratégique — activités de surveillance de l'environnement et du développement durable).

**Tableau 5.4.1 — Stratégie de développement durable**

**But :** Le Bureau s'engage à aider le gouvernement fédéral à améliorer de manière continue sa gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et à veiller à ce que la gestion de ses propres activités soit respectueuse de l'environnement.

| Objectifs | Outil de mesure | Principaux indicateurs et cibles de rendement |
|---|---|---|
| *Dans nos travaux de vérification :*<br>• Intégrer l'environnement et le développement durable à nos travaux de vérification.<br>• Aider à renforcer la capacité des organisations fédérales, territoriales et internationales à améliorer de manière continue leur gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et l'exécution des programmes connexes.<br>• Assurer le suivi des réponses données par les ministères aux lettres (pétitions) des Canadiens au sujet de leurs préoccupations en matière d'environnement et de développement durable. | • Suivi pour déterminer si nos vérifications intègrent les questions liées à l'environnement et au développement durable.<br>• Suivi pour déterminer si les ministères et les organismes ont mis en œuvre les mesures prévues dans leur stratégie de développement durable ou dans nos rapports.<br>• Suivi des pétitions reçues et pourcentage des réponses données par les ministères dans les délais prévus. | • Pourcentage des documents de planification de vérification où les questions liées à l'environnement et au développement durable (E et DD) étaient importantes. *(20 % d'ici 2004).*<br>• Pourcentage des chapitres et des examens spéciaux où les questions liées à l'E et DD étaient intégrées — *30 % des chapitres d'ici 2004. Référence à établir pour les examens spéciaux.*<br>• Pourcentage des mesures prévues par les ministères qui ont été mises en œuvre. *Cible : 50 % d'ici 2004.*<br>• Pourcentage des recommandations liées à l'E et DD pour lesquelles des progrès satisfaisants ont été accomplis — *65 % d'ici 2004.* |
| *Dans nos activités administratives:*<br>• Améliorer de manière continue notre processus de gestion du développement durable.<br>• Réduire la consommation et la quantité de déchets.<br>• Acheter, fournir et utiliser des biens et des services de manière respectueuse de l'environnement. | • Surveiller notre processus de gestion du développement durable.<br>• Trouver des moyens de réduire la quantité de déchets.<br>• Promouvoir la réutilisation.<br>• Sensibiliser. | • Diriger un examen interne annuel et un examen externe d'ici 2004.<br>• Réduire la consommation de papier par employé de deux pour cent par année.<br>• Établir la valeur monétaire de référence des fournitures par employé. |
| *Pour nos ressources humaines :*<br>• Appuyer les activités qui reconnaissent que nos employés sont notre principal actif dans la poursuite de nos objectifs de développement durable. | • Accroître les connaissances et la sensibilisation des employés dans le domaine de l'environnement.<br>• Fournir un soutien et des conseils. | • Nombre d'activités d'apprentissage – *sept par année.*<br>• Capacité des employés de reconnaître les questions liées à la vérification du développement durable — *Référence à établir.* |

# *Section VI*

## *Autres renseignements*

### Renvois aux Rapports sur les plans et les priorités de 2001-2002 et de 2002-2003

Ces renvois visent à faciliter la comparaison de nos Rapports sur les plans et les priorités de 2001-2002 et de 2002-2003.

La Section II — Raison d'être du Bureau donne une information semblable à l'information communiquée dans le rapport de l'exercice précédent qui se trouvait dans la section intitulée Vue d'ensemble du Bureau. La section décrit le but fondamental du Bureau et de quelle façon les Canadiens pourront en tirer profit.

La Section III — Résultat stratégique remplace la section intitulée Plans, résultats, activités et ressources. Elle intègre notre cadre de mesure du rendement et de rapports et regroupe l'information sur nos vérifications prévues ainsi que des explications concernant les six composantes de notre secteur d'activité.

La Section IV — Organisation du Bureau décrit la structure du Bureau et indique les personnes responsables des diverses directions.

Les Sections V et VI sont semblables aux sections des rapports précédents.

## Rapports exigés par la loi

| | |
|---|---|
| *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes* | publié périodiquement et diffusé de diverses manières, y compris sur notre site Web (www.oag-bvg.gc.ca) |
| *Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes* | publié tous les ans et diffusé de diverses manières, y compris sur notre site Web (www.oag-bvg.gc.ca) |
| Opinion de la vérificatrice générale sur les états financiers du gouvernement du Canada | publiée tous les ans dans les *Comptes publics du Canada*, volume I, et diffusée sur le site Web (www.pwgsc.gc.ca/text/pubacc-f.html) |
| Opinion sur les états financiers condensés du gouvernement du Canada | publiée tous les ans dans le *Rapport financier annuel du gouvernement du Canada* |
| Opinions de la vérificatrice générale sur 115 états financiers de sociétés d'État mères, d'établissements publics fédéraux et d'autres entités fédérales, d'organisations et de gouvernements territoriaux, ainsi que d'autres entités canadiennes et organisations internationales | publiées dans les divers rapports exigés par la loi contenant les états financiers de ces organisations |
| Examens spéciaux des sociétés d'État | soumis tous les cinq ans au conseil d'administration des sociétés d'État concernées |
| Rapport annuel sur d'autres questions à l'Assemblée législative du Yukon, à l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest et à l'Assemblée législative du Nunavut | soumis tous les ans à l'assemblée législative; pour le consulter, s'adresser au greffier |
| Évaluation des rapports sur le rendement de trois agences – L'Agence des douanes et du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence Parcs Canada | soumise annuellement au conseil d'administration de l'agence concernée |

## Personnes-ressources du Bureau

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G6

Téléphone : (613) 995-3708
1-888-761-5953

Télécopieur : (613) 957-4023

Site Web : www.oag-bvg.gc.ca

**Pratiques de vérification et Services à la vérification**
Michael J. McLaughlin, sous-vérificateur général

**Environnement et développement durable**
Johanne Gélinas, commissaire à l'environnement et au développement durable

**Communications**
Susan Wheeler, directrice

# *Index*


## A

audiences 10, 11, 12

## C

chaîne des résultats 9, 10, 11
comptes publics 11, 12, 13, 34

## D

développement durable 1, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 25, 31, 34

## E

environnement 1, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 16, 17, 20, 21, 25, 31, 34
états financiers du gouvernement du Canada 6, 7, 12, 13, 15, 18, 22, 25, 34
examens spéciaux 6, 12, 15, 16, 19, 31, 34

## G

gestion financière 16, 17

## M

meilleures pratiques 11, 12
mesure du rendement et de rapports 9, 10, 33

## O

optimisation des ressources 1, 6, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22

## P

pétitions 20, 31
priorités 1, 3, 10, 11, 19, 21, 33

## R

rapports sur le rendement 6, 7, 11, 15, 20, 34
recommandations 1, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 30, 31
reddition de comptes 1, 3, 5, 9, 10, 11, 15, 17

## S

secteurs d'intérêt 1, 5, 15, 17, 21, 23
stratégie de développement durable 6, 11, 20, 31